


---

# A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS COMO PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE UM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: A EXPANSÃO DA AZALEIA PARA O MERCADO SUL-AMERICANO

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

provided by Cadernos Espinosanos (

DOI: 10.5700/rege520

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## *Juliana Balin Suzin*

Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – São Leopoldo-RS, Brasil  
Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
E-mail: [jsuzin@unisinis.br](mailto:jsuzin@unisinis.br)

Recebido em: 9/6/2011

Aprovado em: 13/12/2013

## *Cláudio Reis Gonçalves*

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) – Biguaçu-SC, Brasil  
Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina  
Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
E-mail: [claudio.goncalo@univali.br](mailto:claudio.goncalo@univali.br)

## *Ivan Lapuente Garrido*

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – São Leopoldo-RS, Brasil  
Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Rio  
E-mail: [igarrido@unisinis.br](mailto:igarrido@unisinis.br)

## RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar e analisar a mobilização de recursos estratégicos como perspectiva teórica para avaliar o processo de internacionalização, procurando contribuir além das interpretações usuais. Procurou-se analisar como a articulação de recursos desenvolvida por uma organização pode contribuir para o processo de internacionalização, e suas influências sobre as operações e a competitividade. No campo empírico, realizou-se uma pesquisa qualitativa mediante um estudo de caso da Vulcabrás/Azaleia, com foco na implantação das subsidiárias para venda e distribuição de seus produtos da Colômbia, Peru e Chile. As principais competências identificadas e encontradas neste estudo foram: Capacidade de Entender os Mercados (DAY, 1994; KNIGHT; LIESCH, 2002; WEERAWARDENA, 2003); Capacidade de Aprender com foco no Ambiente Interno (WEERAWARDENA, 2003); e Capacidade de Relacionar-se (*networking*) (AXELSSON; JOHANSON, 1992; JOHANSON; VAHLNE, 2009; WEERAWARDENA, 2003). Os resultados indicaram que o desenvolvimento e a adaptação das três operações no exterior dependeram da mobilização de recursos e vêm promovendo a construção dessas competências como articuladoras do processo de internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Recursos Estratégicos, Competências Organizacionais.

## **STRATEGIC RESOURCES MOBILIZATION AS AN ANALYSIS PERSPECTIVE OF INTERNATIONALIZATION PROCESS: AZALEIA'S EXPANSION TO THE SOUTH-AMERICAN MARKET**

### **ABSTRACT**

*The aim of this article is to identify and analyze strategic resources mobilization as a theoretical perspective to evaluate the internationalization process, searching to contribute beyond the usual interpretation. The purpose was to investigate how the resource articulation developed by an organization can contribute to the internationalization process, and its influences on the operations and competitiveness. In the empiric field, a qualitative research through a case study was conducted in Vulcabrás/Azaleia company, focusing on the implementation of subsidiaries for selling and distribution in Colombia, Peru and Chile. The main competencies identified and found in this study were: Capacity of Understanding the Market (DAY, 1994; KNIGHT; LIESCH, 2002, WEERAWARDENA, 2003); Capacity of Learning with a Focus on Internal Environment (WEERAWARDENA, 2003); and Networking Capacity (AXELSSON; JOHANSON, 1992; JOHANSON; VAHLNE, 2009; WEERAWARDENA, 2003). The results indicated that the development and adaptation of the three global operations were dependent on the resources mobilization and have been promoting the construction of these skills as articulators of the internationalization process.*

**Key words:** Internationalization, Strategic Resources, Organizational Skills.

## **LA MOBILIZACIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS COMO PERSPECTIVA DE ANÁLISIS DE PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: LA EXPANSIÓN DE AZALEIA PARA EL MERCADO SUDAMERICANO**

### **RESUMEN**

*El objetivo de este artículo es identificar y analizar la movilización de recursos estratégicos como perspectiva teórica para evaluar el proceso de internacionalización, buscando contribuir más allá de las interpretaciones usuales. Se buscó analizar cómo la articulación de recursos desarrollada por una organización puede contribuir para el proceso de internacionalización, y sus influencias sobre las operaciones y la competitividad. En el campo empírico, se realizó una investigación cualitativa mediante un estudio de caso de la Vulcabrás/Azaleia, enfocando la implantación de las subsidiarias para venta y distribución de sus productos de Colombia, Perú y Chile. Las principales competencias identificadas y encontradas en este estudio fueron: Capacidad de Entender los Mercados (DAY, 1994; KNIGHT; LIESCH, 2002; WEERAWARDENA, 2003); Capacidad de Aprender enfocando el Ambiente Interno (WEERAWARDENA, 2003); y Capacidad de Relacionarse (networking) (AXELSSON; JOHANSON, 1992; JOHANSON; VAHLNE, 2009 WEERAWARDENA, 2003). Los resultados indicaron que el desarrollo y la adaptación de las tres operaciones en el exterior dependieron de la movilización de recursos y han fomentado la construcción de esas competencias como articuladoras del proceso de internacionalización.*

**Palabras-llave:** Internacionalización, Recursos Estratégicos, Competencias Organizacionales.

## 1. INTRODUÇÃO

A procura por uma análise global da dinâmica da internacionalização tem demonstrado a insuficiência das abordagens tradicionais, tanto econômicas quanto comportamentais, sobre o desenvolvimento de competências para a internacionalização. Este artigo se posiciona na interface de dois temas teóricos: “internacionalização de empresas” e “mobilização de recursos estratégicos”. Tal posicionamento emerge de teorizações contemporâneas que defendem a existência de competências organizacionais específicas que facilitam o desenvolvimento de estratégias competitivas internacionais (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; FLEURY, A.; FLEURY, M., 2011; LI, L.; LI, D., 2004; MILLS *et al.*, 2002; PENG, 2001; YIP; GOMEZ; MONTI, 2000). Assim, o estudo contribui com os temas por meio da investigação e análise de evidências empíricas da mobilização de recursos e desenvolvimento de competências no processo de internacionalização de uma multinacional originária de um país emergente.

O sucesso da expansão internacional tem sido objeto de estudos na área de negócios internacionais e de administração estratégica. Teorias tradicionais focadas em estratégias de mercado podem se mostrar incompletas na análise de empresas internacionalizadas e de suas atividades na arena global. Estudos mais recentes, orientados para a busca de vantagem competitiva sustentada, derivam da mobilização de conhecimento, recursos e competências da empresa (BARNEY *et al.*, 2011). Teorias fundamentadas em competências têm sido analisadas como base da estratégia de internacionalização – o pressuposto é de que a vantagem competitiva sustentada pode ser obtida por meio da articulação dos recursos internos, em particular, do conhecimento organizacional (MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003; PENG, 2001).

Barney *et al.* (2001), em revisão dos 10 anos da Visão Baseada em Recursos (VBR), indicaram que a teoria poderia ajudar na compreensão dos recursos específicos que contribuem para a atuação internacional e para a construção de capacidades nas multinacionais, em matrizes e filiais, especialmente aquelas que atuam em

mercados emergentes, onde o ambiente institucional tende a ser mais instável. Já em 2011, em revisão de 20 anos da VBR, os mesmos autores reiteraram sua importância na aquisição, desenvolvimento e articulação de recursos (BARNEY *et al.*, 2011).

Peng (2001), nessa mesma linha, defende que a VBR pode auxiliar as teorias sobre internacionalização, indicando, por exemplo, que em relação às teorias econômicas (internacionalização e paradigma eclético), segundo as quais as multinacionais precisam que suas subsidiárias detenham vantagens específicas da firma para serem competitivas em mercados externos, a VBR contribui para a especificação e identificação da natureza desses recursos e capacidades (vantagens específicas da firma). Aponta o autor, ainda, que a VBR pode contribuir para a explicação de como as subsidiárias de uma multinacional, que estão geograficamente dispersas, podem criar capacidades para gerar e transferir conhecimentos para outras filiais e matrizes, contribuindo para gerar vantagem na organização como um todo. Outro aspecto é a possibilidade de a VBR contribuir com um atributo de dinamicidade às teorias econômicas, uma vez que permite uma análise das mudanças longitudinais nas estratégias.

Em relação às abordagens comportamentais, principalmente as focadas em aprendizagem e relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), a VBR pode auxiliar a compreender a dinâmica e a importância dessas variáveis na internacionalização das empresas.

Assim, o objetivo desta pesquisa englobou a identificação e análise da mobilização de recursos organizacionais considerados estratégicos para o processo de internacionalização de empresas. Investigou-se como a atuação de uma empresa no mercado internacional pode auferir competitividade global a partir do reforço e construção de suas competências organizacionais. O problema da presente pesquisa é expresso pela seguinte questão: como a mobilização de recursos estratégicos em uma empresa multinacional pode contribuir para potencializar sua inserção e competitividade internacional? Parte-se do pressuposto de que a devida mobilização de recursos estratégicos promove a construção de competências organizacionais no processo de

internacionalização de empresas.

No campo empírico, apresenta-se o estudo de caso da implantação das subsidiárias da Azaleia para venda e distribuição de seus produtos: Calzados Azaleia de Colombia Ltda. (Azaleia Colômbia), Calzados Azaleia Peru S.A. (Azaleia Peru) e Azaleia Chile S.A. (Azaleia Chile). A escolha dos empreendimentos, no Peru, Colômbia e Chile, justificam-se pela oportunidade comparativa entre esses três mercados emergentes do Continente Sul-Americano e pela representatividade dessas operações para a empresa. O caso também é relevante por se tratar de uma empresa originária de um país emergente (Brasil) atuando, igualmente, em países emergentes do Continente Sul-Americano (Colômbia, Peru e Chile).

O artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a parte seguinte constitui-se de uma revisão da literatura, abordando os temas de internacionalização e competências organizacionais. Depois, apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para abordar o caso. Na sequência, é apresentado o caso da empresa Azaleia, que teve acesso aos mercados do Peru, Colômbia e Chile utilizando a estratégia de investimento externo direto. A parte final traz as considerações sobre os resultados alcançados pelo estudo e sua contribuição para a compreensão da dinâmica das competências desenvolvidas a partir da mobilização dos recursos existentes no processo de internacionalização de empresas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Internacionalização de Empresas

Para Fleury, A. e Fleury, M. (2007), a abordagem de negócios internacionais analisa o processo de internacionalização da empresa como um todo e pode ser dividida em quatro vertentes:

a) Econômica, que busca explicar a internacionalização como um movimento econômico racional (Poder de Mercado: HYMER, 1976; Ciclo do Produto: VERNON, 1966, 1979; Custos de Transação: ANDERSON; GATIGNON, 1986; Internalização: BUCKLEY; CASSON, 2009; Paradigma Eclético: DUNNING, 1988);

b) Comportamental, que considera a

internacionalização como um processo dependente da aprendizagem e, posteriormente, dos relacionamentos (Uppsala e Escola Nórdica: JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; Empreendedorismo Internacional: DIMITRATOS PLAKOYIANNAKI, 2003; MCDUGALL; OVIATT, 2000; OVIATT; MCDUGALL, 1994);

c) Estratégia Competitiva: focada em competitividade e posicionamento estratégico no âmbito internacional, considerando a movimentação dos competidores (*players*) (BARLETT; GHOSHAL 1989; PORTER, 1986; YIP; GOMEZ; MONTI, 2000);

d) Recursos: entende a estratégia de internacionalização a partir dos recursos e competências da empresa (BARNEY *et al.*, 2001; PENG, 2001).

Os estudos que analisam a internacionalização utilizam-se dessas diferentes lentes teóricas e demonstram que, em alguns aspectos, essas teorias não são necessariamente excludentes ou antagônicas. Essas perspectivas podem, por vezes, ser complementares. As teorias econômicas, por exemplo, com um viés mais racional, explicam a internacionalização por meio da internalização de imperfeições de mercado por parte da firma; entretanto, a partir de aspectos como o conhecimento e a experiência da empresa em negócios internacionais (oriundos da abordagem comportamental), empresas terão diferentes capacidades para efetivar e explorar essa internalização. Uma possível evidência dessa aproximação está em Dunning e Lundan (2010), que incluem no paradigma eclético questões relativas aos recursos e as instituições.

Considerando o crescente interesse da pesquisa científica pelos recursos da organização, este trabalho utiliza essa perspectiva (VBR) para analisar a internacionalização. Esse posicionamento foi assumido porque a preocupação fundamental nesta pesquisa não é explicar a internacionalização em si, mas sim a articulação dos recursos que a organização desenvolveu ao longo da internacionalização e sua influência nas operações e na competitividade dos empreendimentos internacionais estudados.

A visão baseada em recursos (VBR) propõe que a organização pode obter vantagem competitiva por meio da aquisição e acumulação

de ativos e capacidades únicos e estratégicos (recursos), que irão diferenciá-la dos concorrentes. Dentre seus principais representantes estão Barney (1991), Barney, Ketchen e Wright (2011), Peteraff (1993) e Wernerfelt (1984).

No contexto da internacionalização, podem-se evidenciar as competências das empresas multinacionais, que são constituídas pelo conjunto de competências das diversas unidades que as compõem. O modelo de Rugman e Verbeke (2001) propõe dez padrões do desenvolvimento e difusão das competências em empresas multinacionais.

Para os autores, dois determinantes são importantes para suas proposições: as vantagens específicas da firma e as vantagens específicas do país. Essas vantagens constituem a essência do Paradigma Eclético (DUNNING, 1988) e da teoria moderna da internacionalização da empresa multinacional (RUGMAN; VERBEKE, 2001), e conduzem à obtenção de vantagem competitiva no mercado internacional. Para Rugman e Verbeke (2001), esses dois parâmetros são críticos para descrever e explicar os padrões de expansão das empresas multinacionais.

Os autores focalizam especialmente as vantagens específicas do país que são incorporadas pelas multinacionais para construir novas vantagens intrínsecas à firma ou para ampliar as existentes. Consideram que as fronteiras nacionais são fundamentais, porque os países podem ser caracterizados por constituírem diferentes trajetórias no desenvolvimento do conhecimento. Essas trajetórias se distinguem pela dependência relacionada à forma com que os recursos são articulados. Por serem idiossincráticas e moldadas por elementos sistêmicos difíceis de serem replicados, podem limitar a difusão da base de conhecimentos para além das fronteiras, em razão da baixa capacidade absorptiva dos receptores potenciais localizados no exterior (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Sendo assim, somente as firmas que possuem filiais localizadas em um determinado mercado podem ter acesso direto e total ao “*pool*” de recursos especializados e às externalidades positivas do sistema de desenvolvimento do conhecimento local.

Para Rugman e Verbeke (2001), os avançados sistemas de desenvolvimento do conhecimento podem contribuir para que as empresas multinacionais realizem localmente determinadas atividades que criem vantagens específicas para a firma, especialmente em áreas nas quais o país que hospeda a subsidiária possua vantagem comparativa. Dessa forma, a vantagem específica da firma pode ser desenvolvida internamente a partir de três possibilidades geográficas: (a) no país de origem da multinacional (na matriz da corporação); (b) no país estrangeiro onde operam as subsidiárias; ou (c) por meio da rede intraorganizacional da corporação, ou seja, com a atuação integrada das subsidiárias de diferentes locais geográficos (tanto na matriz como nas subsidiárias).

A sessão seguinte apresenta os principais conceitos sobre VBR que suportam o embasamento teórico desta pesquisa.

## **2.2. Competências Organizacionais**

Os recursos são as entradas, permitem o *start up* para a formação de competências, referem-se ao grupo de ativos (tangíveis ou intangíveis) que uma organização possui, controla ou ao qual tem acesso (HELFAT; PETERAF, 2002). As organizações possuem uma gama de recursos, mas nem todos são devidamente aproveitados ou, em um primeiro momento, nem mesmo são reconhecidos ou mobilizados. Esses recursos, de acordo com Wernerfelt (1984), podem estar representados por: tecnologias desenvolvidas internamente pela organização, marcas, maquinário, procedimentos eficientes e emprego de habilidades formais dos funcionários. Os recursos foram classificados por Barney (1991) em recursos físicos (tecnologia, máquinas, equipamento, localização física), humanos (experiência, inteligência e conhecimento dos indivíduos) e organizacionais (estrutura de informação, planejamento formal e informal, cultura).

Capacidades são as habilidades da organização em explorar os recursos por meio de processos e rotinas que proporcionem a interação entre tais recursos, de maneira que uma série de tarefas seja executada com o propósito de obter um determinado resultado. Essa coordenação de tarefas é realizada a partir do esforço dos

indivíduos (JAVIDAN, 1998; TEECE; PISANO; SHVEN 1997). As competências constituem o resultado da interação entre as diversas capacidades existentes na empresa (JAVIDAN, 1998), enquanto as competências essenciais, que consistem na interação das diferentes competências da organização, ocorrem por meio da aprendizagem organizacional coletiva, do envolvimento e do comprometimento entre as unidades organizacionais (JAVIDAN, 1998). Ainda sobre as competências essenciais (*core competence*), são definidas por Prahalad e Hamel (1990) como o conjunto de habilidades e tecnologias que aportam um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Competências não são necessariamente estáticas, embora apresentem tendência de persistir apesar das entradas e saídas dos indivíduos da organização. Elas estão impregnadas nos mecanismos, sistemas e estrutura da organização, e difusas nas pessoas, tecnologias e estruturas (TURNER; CRAWFORD, 1994). No entanto, se ao longo do tempo as organizações formulam diferentes estratégias ou operações, suas competências podem passar por algumas mudanças substanciais, que são importantes para criar o futuro da organização. As competências podem tanto “atrofiar” quanto se “desenvolver” ao longo do tempo, e a “atrofia” pode até não representar um problema para a organização, desde que determinada competência tenha perdido sua importância. A reformulação de competências, ou *reshaping competences*, como denominada por Turner e Crawford (1994), permite a mudança e reformulação de atividades. Essa reformulação, frequentemente, consiste em um investimento de longo prazo e exige contínuos esforços para se desenvolver e se manter.

As principais competências identificadas em estudos referentes à mobilização de recursos no desenvolvimento de estratégias e da internacionalização, e que foram identificadas como categorias de análise para investigação nesta pesquisa, foram: Capacidade de Entender os Mercados (DAY, 1994; KNIGHT; LIESCH, 2002; WEERAWARDENA, 2003); Capacidade de Aprender com foco no Ambiente Interno (WEERAWARDENA, 2003); e Capacidade de Relacionar-se (*networking*) (AXELSSON; JOHANSON, 1992; JOHANSON; VAHLNE,

2009; WEERAWARDENA, 2003). Essas competências são exploradas nas seções seguintes.

### 2.2.1. Capacidade de entender os mercados

Capacidade de entender os mercados é o resultado de um processo integrado que se aplica ao conhecimento coletivo, às habilidades e aos recursos da empresa (DAY, 1994). Knight e Liesch (2002) explicam que entender mercados consiste na habilidade de obter informações de mercado e transformá-las em conhecimentos práticos que gerencialmente possam ser utilizados para o cumprimento dos objetivos propostos.

Essa competência captura a capacidade de formular um *mix* de estratégias (WEERAWARDENA, 2003) e é crítica para identificar e acessar mercados no exterior. É caracterizada pela aquisição e disseminação da informação de mercado. Isso também envolve o “desaprender”, que vem a ser a revisão de insucessos para realizar melhorias na organização (DAY, 1994). A aquisição de informações relativas ao ambiente internacional e sua disseminação na organização são características que, associadas à capacidade de agir de acordo com essas informações, formam a estrutura de orientação para o mercado externo (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1999; GARRIDO *et al.*, 2009; GARRIDO *et al.*, 2006).

Empresas que possuem uma capacidade superior de entender seus mercados alcançam um grau elevado de customização dos produtos e serviços, além de conquistar maior proximidade com seus consumidores. A habilidade com que gestores lidam com elementos tradicionais de mercado, como o foco na promoção de produto, preço e distribuição, é determinante e afeta diretamente o fluxo das transações em mercados internacionais. Essa capacidade de customização pressupõe uma aprendizagem que nutre a base de conhecimentos e permite que empresas adentrem em novos mercados e se mantenham competitivas (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

O desenvolvimento de conhecimento por meio da experiência no mercado-alvo é um pré-requisito para obter sucesso na internacionalização (JOHANSON; VALHNE, 1977). Esse conhecimento está intimamente ligado às experiências pessoais, que incluem

valores, visão e sentimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995); portanto, a proximidade com o mercado aumenta a base de contatos com clientes e permite maior rapidez na internacionalização porque facilita acesso ao conhecimento especializado (HUOBER, 1991; SINKULA; BAKER; NOORDEWIJER 1997). A capacidade de aprender com foco no mercado ocorre no momento em que as organizações atingem uma capacidade superior à dos seus concorrentes em adquirir, disseminar e integrar informação para criar atividades de valor. A atividade fundamental não é apenas criar produtos à frente de seus competidores, mas também criar um desejo de consumo, o que está intimamente relacionado a organizações com características empreendedoras (WEERAWARDENA, 2003).

### **2.2.2. Aprendizado com foco no ambiente interno**

Alguns autores definem o conhecimento no contexto organizacional como as compreensões e opiniões validadas de uma empresa, enquanto a aprendizagem organizacional é conceituada como a capacidade da empresa de processar, incorporar novos conhecimentos e usá-los na tomada de decisão estratégica para obter vantagens competitivas (BELL; WHITWELL; LUKAS 2002; DAY, 1994).

Nesse sentido, a capacidade de aprender internamente é caracterizada pela aquisição e disseminação de informações geradas dentro da organização. Envolve rotinas de aprendizagem e a habilidade de transformar a informação gerada internamente em conhecimentos que poderão ser aplicados no gerenciamento e cumprimento dos objetivos traçados (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1999; GARRIDO *et al.*, 2009; GARRIDO *et al.*, 2006; WEERAWARDENA, 2003).

O aprendizado interno captura todo o conhecimento experimental da organização, promove inovação e permite que a empresa responda eficientemente às condições impostas pelo ambiente externo. Enquanto a literatura sobre inovação sugere que as fontes de aprendizado são externas e internas, a teoria sobre a capacidade de absorção de Cohen e Levinthal (1990) propõe que a capacidade de adquirir novos conhecimentos depende unicamente da base de conhecimentos internos relacionados à capacidade de absorver

um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Essa habilidade está diretamente relacionada com as atividades de aprendizagem interna, ligadas às habilidades individuais dos funcionários, à sua forma de organização e aos investimentos prévios em estruturas internas (sistemas de informação e pesquisa e desenvolvimento).

A aprendizagem interna pode promover uma *performance* organizacional superior e conduzir ao desenvolvimento de novas rotinas e sistemas que levem à eficácia do processo de internacionalização. Empresas que focam a aprendizagem têm mais condições de crescer e se adaptar a novos mercados, por desenvolverem dispositivos internos capazes de se moldar facilmente às mudanças ambientais (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000; GRANT, 1996). Por sua vez, empresas que enfatizam processos de aprendizagem geram maiores volumes de conhecimento recuperáveis, o que torna as organizações aptas a enfrentar maiores desafios externos, característicos das empresas que desejam internacionalizar suas atividades, em particular para países emergentes (AUTIO *et al.*, 2000; GRANT, 1996; McEVILY; CHAKRAVARTHY, 2002).

### **2.2.3. Capacidade de Relacionar-se (*Networking*)**

A capacidade das empresas de se relacionar e formar redes de relacionamento no mercado internacional pode ser um catalisador do processo de internacionalização, pois permite aproveitar as complementaridades entre as parcerias, além do compartilhamento dos recursos, conhecimentos e riscos. As habilidades para estabelecer e desenvolver relacionamentos estáveis em parcerias internacionais podem ser um fator crítico para a organização se manter em um determinado mercado (ROCHA, 2002).

A internacionalização é vista por Johanson e Vahlne (2009) como um processo de relacionamentos multilaterais a partir dos quais se criam novos conhecimentos.

Organizações dependem do ambiente no qual transitam para adquirir recursos. Os relacionamentos em rede contribuem significativamente para o desempenho da firma.

Redes são vitais na descoberta de oportunidades, para testar ideias, e na aquisição de recursos para a formação de novas estruturas, além de contribuírem com a redução de riscos e incertezas inerentes ao mercado internacional. Elas facilitam a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de recursos complementares (NERKAR; PARUCHURY, 2005; SELNES; SALLIS, 2003).

Organizações transacionam com fornecedores e outros parceiros para adquirir recursos externos, com o objetivo de produzir bens e serviços a preços competitivos e com o padrão de qualidade necessário para reter e atrair novos clientes. Relacionamentos aprimoram a habilidade da empresa em mobilizar recursos ambientais, atrair clientes e identificar oportunidades. Portanto, construir e manter relacionamentos efetivos em rede são parte do processo de internacionalização de uma empresa, particularmente no que se refere à complementação de recursos (LIESCH *et al.*, 2002).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Yin (2001) considera essa estratégia válida quando o foco são fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida organizacional.

A pesquisa foi executada em três fases distintas: a primeira fase envolveu uma

investigação em fontes secundárias e também uma pesquisa preliminar exploratória com dois executivos experientes na área de negócios internacionais, para levantar as impressões e a relevância do assunto. Também se constituíram nesta fase o levantamento e análise de dados estatísticos, bem como a investigação em estudos anteriores sobre a internacionalização das empresas brasileiras de calçados e as principais formas de atuação destas no mercado internacional. Esta fase serviu para contextualizar a pesquisa e familiarizar os pesquisadores com o tema e com o ambiente empírico. A segunda fase constituiu-se da pesquisa bibliográfica na área de internacionalização e recursos estratégicos, de forma que fossem valorizadas as competências organizacionais; nesta fase, definiram-se o referencial teórico do estudo e as categorias para a análise dos dados. Na terceira fase conduziu-se a pesquisa de campo utilizando-se documentos da organização e entrevistas em profundidade; nesta fase, seguindo um roteiro semiestruturado, a coleta de dados deu-se por meio de entrevistas realizadas presencialmente ou por intermédio de videoconferências, com gerentes e coordenadores responsáveis pelas estratégias e operações da matriz e de cada uma das filiais que compuseram o estudo. Foram aproximadamente 20 horas de relatos gravados e transcritos em cerca de 290 laudas. Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo (BARDIN, 1977), tendo como premissa as categorias de análise expostas no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Categorias de análise da pesquisa**

Tema	Capacidades	Competências	Autores
Recursos Estratégicos	Serviços; Pós-venda; Logística e distribuição; Conhecimento.	Capacidade de entender os mercados	Day (1994), Knight e Liesch (2002) e Cadogan e Diamantopoulos (1999)
	Inovação; Adaptação de produtos; Adaptação da empresa; Serviço; Sistemas de informação.	Capacidade de aprender com foco no ambiente interno	Weerawardena (2003)
	Relacionamento com clientes e concorrentes; Gestão Internacional; Comprometimento a longo prazo.	Capacidade de se relacionar ( <i>networking</i> )	Axelsson e Johanson (1992) e Johanson e Vahlne (2009)
	Outras	Outras	Originadas dos dados da pesquisa.
Tema	Categoria de Investigação e Análise		Autores
Padrão de Desenvolvimento de Competências	Localização das competências desenvolvidas		Rugman e Verbeke (2001), Barney <i>et al.</i> (2001) e Peng (2001)

Fonte: Elaborado pelos autores.



#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Fundada em 1958, a empresa Calçados Azaleia S/A consolidou-se como o maior grupo produtor de calçados da América Latina (ABICALÇADOS, 2009). Sediada em Parobé, no Rio Grande do Sul, Brasil, a empresa possui também unidades de produção nos Estados do Ceará, Sergipe e Bahia, produzindo diariamente 160.000 pares de calçados e exportando cerca de 15% de sua produção para mais de 30 países. Atua no segmento feminino com as marcas Azaleia, Dijean e Funny, e, no segmento esportivo, com a marca Olympikus, líder no Brasil em calçados esportivos.

Nos anos 70, houve um relevante aumento da participação da produção de calçados do Estado do Rio Grande do Sul no total da produção brasileira (de 34,9% para 49,6%), principalmente em razão do aumento das exportações. Já em 1972 o Estado era responsável por mais de 74% das exportações brasileiras de calçados. O principal mercado de destino, nessa época, eram os Estados Unidos. As compras desse país eram caracterizadas por grandes volumes, preços baixos, utilização de marcas e *design* de produto estabelecido pelos compradores. As empresas brasileiras limitavam-se ao serviço de produção.

No início dos anos 80, a produção da Azaleia chegava a 15.000 pares/dia. Nessa década consolidou-se sua expansão em território brasileiro. Já em 1988 a produção atingiu 65.000 pares/dia, 96% dos quais destinados ao mercado doméstico e somente 4% à exportação. Com essa política de atendimento ao mercado doméstico a Azaleia tornou-se a maior empresa brasileira de calçados femininos.

Na década de 90, a empresa retomou suas atividades de exportação, optando por atuar internacionalmente com marca própria (Azaleia). Em 1992 inaugurou um escritório nos Estados Unidos para distribuição de seus produtos nesse país. Passou também a operar em outros mercados, como a Austrália, o Uruguai, a Argentina, a América Central e a Europa.

A empresa, percebendo o crescimento da abertura dos mercados mundiais, decidiu, a partir daí, expandir-se pelo exterior. Aproveitando-se do desenvolvimento do Mercosul e da influência do Brasil na América do Sul, adotou estratégias

diferenciadas, adaptadas a cada país (Paraguai, Uruguai, Colômbia, Peru, Equador e Venezuela), sem perder o foco nos Estados Unidos. Já em 1995 a empresa exportou 12% de sua produção, dos quais 70% para os países do Mercosul.

No final da década de 1990, a Azaleia consolidou sua participação nos países do Mercosul, tornando-se líder no segmento de calçados femininos na maioria desses países. A empresa contava, então, com 23 distribuidores, localizados na África do Sul, Argentina, Arábia Saudita, Austrália, Bolívia, Canadá, Colômbia, Chile, Coreia do Sul, Estados Unidos, Japão, Itália, Lituânia, Paraguai, Polônia, Portugal, Panamá, Peru, Porto Rico, República Tcheca, Suriname, Uruguai e Venezuela, 150 vendedores, 6000 clientes e mais de 10000 pontos de venda espalhados pelo mundo.

A internacionalização da Azaleia nos mercados da Colômbia, Peru e Chile (objetos deste estudo) iniciou-se simultaneamente, entre os anos de 1997 e 2000. O principal critério para a seleção deste caso foi a rápida expansão e consolidação internacional da marca e produto da empresa nestes mercados. Estes mercados representam as operações de investimento externo direto na América Latina e correspondem a 40% do volume total das exportações da empresa, além de oferecerem uma diversidade organizacional que apresenta diferentes configurações e permite investigar distintas competências mobilizadas para a internacionalização de suas atividades.

As atividades da Azaleia **Colômbia** se iniciaram com a instalação de um escritório de vendas, que atuava como representante da Azaleia do Brasil neste mercado. As exportações eram realizadas diretamente para os importadores dos produtos, cabendo ao escritório representar a empresa no país. Esse modelo avançou para a criação de uma unidade comercializadora própria, instalada em 1999, com o objetivo de levar a empresa a obter maior agressividade e posicionamento de mercado. Essa unidade permitiu, entre outras coisas, que pequenos varejistas comprassem, em menores quantidades, diretamente da Azaleia Colômbia, ampliando assim a distribuição horizontal do produto. A expansão das atividades no comércio local, com o conseqüente fortalecimento da marca, contribuiu para que fossem inauguradas lojas com marca

própria, a venda de calçados por meio de catálogo próprio, além de espaços exclusivos da marca dentro das principais cadeias varejistas. Atualmente, são vinte lojas próprias que comercializam os produtos da Azaleia no mercado da Colômbia.

No mercado **Peruano**, a Azaleia começou suas atividades com a implantação de uma unidade comercializadora (um escritório de vendas e distribuição) em Lima. A seguir, foram inauguradas três lojas da Azaleia Peru, marca Azaleia, e uma quarta unidade varejista com a marca Olympikus, também na capital do país, além de ter sido estruturada a venda por catálogos.

O investimento no mercado **Chileno** deu-se por meio de uma *Joint Venture* com um sócio local, diferentemente das duas operações anteriores, pelo fato de, nesse país, não haver nenhum distribuidor ou representante atuando anteriormente. O Chile se apresentava como um mercado aberto para importações, de grande possibilidade de consumo, no qual havia ausência de estrutura produtiva local, além de ser um mercado tradicional, à época, ávido por produtos inovadores, por isso considerado estratégico.

A Azaleia Chile S.A. foi fundada no ano de 1999 em Santiago. A distribuidora, como nos demais países, passou a atender as grandes cadeias varejistas e também os pequenos lojistas, servindo de plataforma de distribuição e de facilitador logístico para o mercado Chileno. Essa estrutura passou a contar com um prédio para armazenagem de estoques, estrutura administrativa e equipe de vendas, para dar todo o suporte necessário ao funcionamento do negócio. O capital da subsidiária chilena é 50% próprio e 50% de sócios locais. A decisão de ter uma sociedade permitiu que a marca ganhasse mais velocidade de penetração nos canais de venda, assimilação de costumes e preferências locais. A busca deste parceiro esteve ligada à importância da compreensão de variáveis como questões legais e culturais, o que permitiu o acesso mais ágil à dinâmica de vendas do que se a entrada tivesse ocorrido de maneira individualizada.

A implantação de filiais da empresa nesses três mercados trouxe um diferencial competitivo para a marca em relação à concorrência. Os pequenos varejistas foram beneficiados ao usufruírem de uma estrutura de pronta-entrega alicerçada em

estoques disponíveis de calçados produzidos no Brasil (e posteriormente na China) e entregues pelas filiais diretamente no destino, de acordo com a necessidade dos clientes.

A seguir apresenta-se uma análise dos casos estudados sob a perspectiva das categorias de análise propostas na metodologia do estudo.

#### 4.1. Capacidade de entender os mercados

Knight e Liesch (2002) expressam que é necessário que as empresas que queiram atuar no mercado internacional internalizem informações. Na construção do entendimento do processo de internacionalização a empresa compreende os riscos que corre e procura uma forma de minimizá-los. É necessário conhecer as diferenças entre os países para minimizar impactos e fomentar os negócios. O desconhecimento é uma barreira a romper para atuar internacionalmente.

A adaptação e a reconfiguração constantes das formas de atuação nos mercados estão intimamente ligadas ao conhecimento assimilado. Os gestores abordam aspectos referentes às mudanças que são observadas, as quais ocorrem, de tempos em tempos, como resposta às mudanças ambientais e também às mudanças corporativas internas. A principal mudança identificada está ligada aos canais de comercialização. Além da distribuição, que era a atividade-fim das unidades no exterior, a empresa agregou canais, onde passou a atender diretamente o consumidor final e não somente ao varejo, que representava um intermediário na operação. A partir de 2002, foram implantadas lojas monomarcas (lojas com marcas próprias) nas três unidades no exterior, e, a partir de 2005, a venda de calçados por catálogo no Peru e na Colômbia. A principal competência relacionada a essas mudanças de atuação é a capacidade do nível gerencial de compreender e antecipar mudanças para manter vantagens competitivas nesses mercados.

Observa-se, pelas evidências, que a preocupação interna, desenvolvida no Brasil, de compreender as necessidades das subsidiárias internacionais, bem como o trabalho desenvolvido em nível gerencial para compreender os contextos em que estas atuam, faz com que as operações possam se desenrolar de maneira independente, reconhecendo as necessidades específicas de cada

mercado e as atendendo. Recursos considerados críticos, como canais de fornecimento, conhecimento, canais de comercialização e as pessoas envolvidas na operação, foram mobilizados com base na competência de aprender com foco no ambiente externo (capacidade de compreender mercados) e geraram novas competências que promovem vantagem competitiva para a empresa nos mercados onde esta atua. Essas novas competências geradas são reconhecidas pelos clientes por meio de sua satisfação com os produtos e serviços ofertados.

#### **4.2. Aprender com foco no ambiente interno**

Além de deter elementos internos como o *know-how* em tecnologia e distribuição, a empresa deu um primeiro passo para a internacionalização com a contratação de pessoas com conhecimento necessário de produtos e processo. A busca de pessoas que entendessem do processo foi fundamental. Este primeiro investimento motivou a empresa a buscar entender como os recursos internos poderiam melhorar e potencializar o nível do serviço agregado ao produto. Para cada uma das subsidiárias foi destacado um executivo da matriz, que foi expatriado e encarregado de estruturar a operação. As equipes de vendas e administrativa foram contratadas localmente, de acordo com as necessidades identificadas. Por um lado, o executivo brasileiro garante a transferência da cultura da organização para a subsidiária e, por outro, as equipes locais potencializam a absorção do conhecimento local.

Na percepção dos entrevistados, para iniciar um negócio é importante ter uma pessoa da matriz atuando em nível estratégico (gerência), a fim de que a subsidiária possa compreender a sistemática e as diretrizes a serem implantadas. No Peru e na Colômbia toda a estruturação e a administração estratégica está sob a responsabilidade de brasileiros; no Chile, esse papel é dividido com o parceiro local envolvido na *Joint Venture*. Os demais cargos e ocupações (vendedores, coordenadores, encarregados de publicidade) são exercidos por pessoas contratadas localmente. O serviço prestado aos clientes é um importante recurso relacionado ao aprendizado com o ambiente interno. Comparado à concorrência, em termos de atendimento, informação, logística e publicidade em geral, o serviço prestado pela empresa é diferenciado, tornando-se uma

vantagem competitiva. Outros elementos citados, como o conhecimento logístico, representado pela rapidez de entrega, a localização, facilidades aduaneiras, a ampla linha de produtos (coleção), o nível de reposição e a própria estrutura que sustenta a marca, permitem que se transmitam seriedade e confiança.

A informação é recurso essencial à internalização de conhecimento. Nesse sentido, na percepção dos entrevistados, a empresa é muito organizada. A estrutura interna da matriz que auxilia o atendimento das subsidiárias também é vista como um recurso importante. São destacados colaboradores, chamados *accounts*, que sempre trabalham em pares para o atendimento dos clientes e que se dedicam exclusivamente ao atendimento de determinado mercado, oferecendo assim atendimento especializado, pois conhecem melhor as necessidades e prioridades. Esse formato permite a compreensão da cultura local e a antecipação de necessidades. Dessa forma, a estrutura no exterior possui um ponto de apoio fixo no Brasil que acompanha todas as atividades. As subsidiárias são vistas como clientes e não como uma empresa da Azaleia; com essa visão externa, os gestores acreditam que é dada maior importância e melhor atendimento à subsidiária e ao mercado.

A capacidade que a empresa tem de mobilizar recursos para desenvolver uma gama de rotinas organizacionais, baseadas em sistemas sustentados em conhecimento, de maneira a superar o nível de atuação de seus competidores, revela-se como uma competência reconhecida. A estrutura interna da Azaleia é vista como um diferencial por possuir flexibilidade no atendimento. Os entrevistados enfatizam que essa estruturação permite comprar quantidades reduzidas de cada produto. Essa flexibilização foi adquirida com o aprendizado constante sobre as necessidades dos clientes e a sensibilização interna quanto à importância de uma boa prestação de serviços.

Observa-se a presença de recursos internos representados por pessoas, sistemas gerenciais e de informação e pela própria estrutura interna no Brasil e nas subsidiárias. Esses elementos são organizados de forma a promoverem em uma sistemática de trabalho que facilite a interação entre a empresa no Brasil e as do exterior, e,

consequentemente, com os clientes. A mobilização desses elementos gerou o desenvolvimento de novas competências, que são percebidas pelos clientes e se manifestam por meio da relação de confiança com a marca.

#### 4.3. Capacidade de relacionar-se (*networking*)

Observou-se que o processo de busca do conhecimento de mercado está relacionado com as possibilidades de interação representadas pelos relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros, ou mesmo por contatos informais possibilitados pelas redes sociais nas quais a empresa está envolvida. O bom relacionamento com os clientes é fator decisivo para a obtenção de conhecimento sobre o canal de vendas no qual a empresa atua. No Chile, a sociedade com parceiros locais permitiu o acesso rápido às cadeias de lojas; na Colômbia, a maior rede varejista atuou como o principal parceiro na estruturação das lojas monomarcas da Azaleia; no Peru, a permissão para a presença de promotores de venda dentro das grandes cadeias de loja possibilitou a qualificação do nível dos serviços oferecidos.

A rede de lojas da Azaleia na Colômbia iniciou suas atividades com investimentos do maior varejista local, chamado Spring Steps, que possui 400 lojas por todo o território Colombiano. A empresa já atuava como fornecedor desse varejista, abastecendo suas lojas com produtos Azaleia. As lojas foram abertas com capital do parceiro e com a gestão dos estoques em parceria com a Azaleia. Depois de dois anos, com o aprendizado do gerenciamento deste canal de vendas, a Azaleia comprou a operação das lojas e hoje o canal conta com 20 lojas. A experiência de abertura das lojas na Colômbia permitiu replicar este mesmo modelo nas filiais do Peru e do Chile. Nestes dois países o aprendizado favoreceu a abertura com capital próprio, sem nenhum tipo de sociedade.

Outra influência dos relacionamentos nas estratégias é a venda de calçados por catálogo. A Azaleia buscou o conhecimento da operação atuando no mercado mexicano, que é um mercado tradicional e experiente neste segmento, antes de implantar a venda por catálogo na Colômbia e no Peru. O relacionamento prévio com uma grande empresa no México que atua neste canal favoreceu o aprendizado e a replicação do modelo

nas subsidiárias. A experiência no México foi decisiva para o resultado positivo da estratégia.

Os relacionamentos criados proporcionam sentimento de confiança entre as partes (empresa e clientes) envolvidas. Os entrevistados assinalam que é necessário balancear a presença de expatriados e de pessoas locais na administração da subsidiária, não só para o entendimento do mercado, mas também pelas relações de confiança.

Os relatos dos entrevistados enfatizam que há certa facilidade de penetração imediata em mercados estrangeiros quando a abordagem é feita por uma pessoa local, fato que acelera o processo, mas não impede que uma pessoa estrangeira esteja à frente da área comercial.

A competência que a empresa tem de cultivar relacionamentos e preservar suas redes sociais evidencia-se nas várias ações descritas e nas relações de confiança com os clientes. Os recursos humanos locais potencializam o desenvolvimento desta competência.

#### 4.4. Produtividade

Com base nos dados coletados, percebeu-se que a competição dessa indústria ainda se sustenta em aspectos competitivos baseados em preço. Duas capacidades desenvolvidas na matriz foram fundamentais para dar às filiais maior competitividade: a produção de calçados na China e o desenvolvimento de produtos padronizados para os mercados. Essas capacidades, articuladas entre si, compõem a competência denominada, neste estudo, de produtividade.

#### 4.5. Teoria de recursos e a internacionalização

Com base no modelo de Rugman e Verbeke (2001), buscou-se explicar como e onde as competências, no caso da internacionalização da Azaleia para a Colômbia, Peru e Chile, foram desenvolvidas. O modelo relaciona, resumidamente, três blocos de variáveis: posse das vantagens (da firma ou do país), no caso, de vantagens da firma; o local de geração da vantagem (no país de origem, no país estrangeiro ou pela rede intraorganizacional); e a extensão das vantagens (não locais e locais).

No caso da Azaleia, pôde-se verificar o desenvolvimento de vantagens com base na firma, ou seja, baseadas nos recursos internos da

Azaleia, geradas tanto no país de origem (Brasil) como nos países-sedes das subsidiárias, e, por fim, que a maioria das vantagens é do tipo não local, pois estas são transferidas da matriz para as filiais e vice-versa, e entre filiais em nível global ou, pelo menos, regional. As estratégias geradas tiveram origem na competência da empresa em compreender os mercados, aprender com foco no ambiente interno e relacionar-se.

Com base nos padrões do desenvolvimento e difusão das competências em multinacionais propostos por Rugman e Verbeke (2001), foi possível observar que a Azaleia vem atuando segundo três padrões (III, VI e VIII): Padrão III – desenvolveu competências não locais na matriz, difundiu-as às subsidiárias e estas foram complementadas com competências desenvolvidas localmente; entretanto, essas competências desenvolvidas localmente pelas subsidiárias foram posteriormente transferidas para outros mercados, caracterizando a atuação no padrão VI. Por fim, observou-se no estudo um estreito relacionamento entre as subsidiárias, favorecendo a construção e adoção de competências e caracterizando a atuação no padrão VIII.

A partir dos dados descritos no caso, no modelo de hierarquia das competências de Javidan (1998) e no modelo de Rugman e Verbeke (2001) para o desenvolvimento de competências na internacionalização, apresenta-se no Quadro 2, a seguir, uma síntese dos achados deste estudo.

Quadro 2 – Síntese do Estudo

Recursos	Capacidades	Evidências	Competências	Local de desenvolvimento	Consequências	Competência Essencial
Viagens para mercados externos. Participação em Feiras Internacionais. Recursos Humanos Locais (Nativos nos Mercados-Alvo). Recursos Financeiros. Instalações Adequadas. Recursos Humanos com conhecimentos específicos às novas necessidades. Executivos brasileiros com conhecimento da cultura da organização. Estrutura da Matriz. Tecnologia de Informação.	Serviços Pós-Venda Logística de Distribuição Conhecimento  Inovação Adaptação Produtos e serviços Adaptação Empresa Serviços Sistema de Informação  Relacionamento com clientes Relacionamento com concorrentes Relacionamento com governos Comprometimento com o longo prazo  Produção de calçados na China Padronização de produtos	Avaliar riscos do mercado-alvo. Compreender diferenças entre os mercados de atuação da empresa. Obtenção de informações confiáveis. Antecipar mudanças para manter competitividade. Compreender a cultura local. Entender necessidades dos clientes.  Respostas às mudanças ambientais. Disseminação da informação na organização. Informação para os clientes. Estrutura de atendimento adequada a cada mercado. Estrutura das filiais permite flexibilidade no atendimento.  Identificar parceiros que complementassem os esforços da empresa. Competência para se relacionar de forma confiável com os clientes. Competência para criar relacionamentos em novos canais de vendas e distribuição. Competência para se relacionar com recursos humanos locais (nativos nos mercados-alvo).  Exportação, para as filiais, dos calçados produzidos na China, para fazer frente à pressão de mercado por preços. Ganho de escala ao exportar para países semelhantes ao país de origem.	Entender o Mercado   Aprender com foco no ambiente interno   Competência para se relacionar	<b>Locais:</b> desenvolvidas na Matriz e na Rede de Subsidiárias, com transferência entre subsidiárias.          <b>Não Locais:</b> desenvolvidas na Matriz e transferidas para subsidiárias.	Melhoria no desempenho das filiais e da empresa como um todo.  Acesso a informações confiáveis e a mercados de forma mais acelerada.  Consolidação da imagem da empresa e de vantagem competitiva sustentável.	Agilidade no atendimento das necessidades do mercado e relacionamento com base na confiança.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebeu-se, por fim, que a base da estratégia competitiva da Azaleia nas filiais e mercados estudados, na percepção dos respondentes, é a agilidade no atendimento das necessidades dos clientes, bem como a relação de confiança entre eles e a empresa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo procurou elucidar a identificação e articulação de recursos organizacionais como alternativa estratégica para o processo de internacionalização de empresas. No campo empírico, apresentou-se o estudo de caso da implantação das subsidiárias da Azaleia para venda e distribuição de seus produtos: Calzados Azaleia de Colombia Ltda. (Azaleia Colômbia), Calzados Azaleia Peru S.A. (Azaleia Peru) e Azaleia Chile S.A. (Azaleia Chile). Analisou-se a experiência de internacionalização dessa empresa sob a perspectiva da mobilização de seus recursos, com o objetivo de desenvolver e consolidar competências organizacionais e contribuir para o acesso e o desenvolvimento sustentável no mercado internacional.

Este trabalho utilizou a perspectiva de análise da internacionalização sob a ótica dos recursos da organização para analisar a teoria de internacionalização. Esse posicionamento teórico foi assumido porque a preocupação nesta pesquisa não residiu em explicar a internacionalização em si, mas sim a articulação dos recursos que a organização desenvolveu ao longo da internacionalização e suas influências sobre as operações e a competitividade nos empreendimentos internacionais investigados. O caso da Azaleia, com a implantação das subsidiárias na América Latina, foi usado para descrever como uma empresa articula recursos e desenvolve capacidade com base em um modelo de aprendizagem e adaptação.

A partir das formas de atuação observadas, os modos de investimento diretos, sejam de maneira individual, como nos casos do Peru e da Colômbia, seja por meio de *Joint Venture*, como analisado no Chile, permitem maior autonomia e controle das operações no mercado internacional. Se por um lado, optando por esta estratégia, a empresa incorre em maior risco e investimento no desenvolvimento de recursos, por outro, pode

haver maior controle dos canais e das atividades, de acordo com as diretrizes adotadas pela matriz. É importante observar, contudo, que a tomada de decisões sobre seleção de mercados e forma de atuação nos mesmos foi influenciada, principalmente, pela proximidade psíquica desses países. Isso também deu pela estratégia da empresa de fazer da exportação uma continuidade de seu mercado interno, sem adaptação de seus produtos, contribuindo assim para o ganho de escala.

Apesar de a empresa ter efetuado estudos de mercado para verificar variáveis indicativas de investimento no Peru e na Colômbia, o primeiro fato que motivou o investimento foram ações corretivas de mercado para assumir as operações de distribuidores que se estavam inviabilizando. Essas ações mostram o comprometimento da empresa com a mobilização dos recursos necessários para o estabelecimento desses novos negócios, seu empreendedorismo e sua capacidade de perceber necessidades e entender seu entorno.

Em relação às diretrizes adotadas pela matriz para controle e gerenciamento, destacaram-se as seguintes características: adaptação das estratégias de acordo com a estrutura e o contexto econômico encontrado no país-alvo; flexibilização quanto ao gerenciamento e condução de atividades por expatriados e recursos humanos locais; formação de parcerias para acessar mais rapidamente as oportunidades de mercado.

A primeira diretriz relaciona-se com a competência da empresa de aprender com os mercados, demonstrada ao longo das análises; a segunda está relacionada diretamente com a capacidade de aprender com o ambiente interno; e a terceira suporta a capacidade reconhecida da empresa de se relacionar e buscar parceiros.

A mobilização de recursos estratégicos e sua adaptação às variáveis encontradas em seu trajeto mostram a importância da aquisição e reconfiguração desses recursos para o desenvolvimento de novas competências. A articulação dos recursos constitui um sistema de gestão complexo que se adapta à realidade local e permite o controle e o gerenciamento. Esse sistema, apesar de complexo, possui

características flexíveis quanto ao atendimento e entrega de produtos, que geram valor agregado para a organização e se tornam de difícil imitação pelos competidores. As interfaces das competências desenvolvidas acabam por configurar um sistema de engrenagens que melhoram o desempenho, facilitam acesso a mercados e consolidam a imagem da organização junto a seus clientes.

Conforme destacado, o aprendizado na prática (*learning by doing*) subsidia o desenvolvimento das operações. A aprendizagem foi catalisadora do processo de criação das operações e adaptação dos recursos internos da Azaleia, servindo de base para o desenho do modelo de negócio.

A inovação foi percebida no processo da venda de calçados, que não possuía modelo de negócios similar dentro da organização. Conclui-se que a implantação do modelo de investimento direto na Azaleia mobilizou a organização para a reconfiguração de seus recursos internos e a criação de novas capacidades, que geraram as competências organizacionais necessárias para a

implantação da operação, produzindo valor para o cliente e competitividade para a empresa.

De acordo com a estrutura de investigação proposta, na qual a mobilização de recursos estratégicos sugere a capacidade da empresa de adaptar e reconfigurar suas competências para criar vantagem competitiva, sugeriram-se três categorias de análise, baseadas na teoria. Nessa estrutura, propôs-se a busca por recursos estratégicos que pudessem ser mobilizados para a captação e desenvolvimento desse aprendizado. Além dessas categorias, uma quarta emergiu dos dados coletados, chamada neste estudo de produtividade. Esta competência, alicerçada pela capacidade de gerir o desenvolvimento de produtos e a produção, é complementar às outras três e está alinhada com a competência essencial de atender de forma ágil às necessidades dos clientes. No Quadro 3, a seguir, apresentam-se os principais elementos identificados na pesquisa e que compõem a competência essencial da empresa nesses mercados.

**Quadro 3 – Resumo dos Recursos Estratégicos Identificados**

Competência Essencial	Competências	Recursos Estratégicos
Agilidade no atendimento das necessidades do mercado e relacionamento com base na confiança.	Capacidade de entender os mercados	Leitura das necessidades do mercado Conhecimento e flexibilidade Adaptação dos canais de comercialização
	Capacidade de aprender com o ambiente interno	Desenvolvimento de recursos humanos Estruturação de sistemas Flexibilização de atendimento
	Capacidade de se relacionar	Parcerias para estruturação de negócios e velocidade de acesso ao mercado Criação de elos de confiança Criação de imagem da marca
	Produtividade (ganho de produtividade)	Produção de calçados na China Padronização de produtos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O caso estudado por meio da análise dos recursos estratégicos mobilizados na internacionalização permitiu evidenciar quais recursos promovem o aprendizado sucessivo e resultam em um comprometimento crescente com o mercado externo. Pode-se constatar que, apesar de adotarem estratégias de entrada diferentes, as filiais seguiram trajetórias evolutivas muito

semelhantes. No entanto, as estratégias de operações são adotadas de acordo com a análise ambiental local.

Conforme o modelo de Rugman e Verbeke (2001), observa-se que, no caso da Azaleia, há uma combinação de competências locais e não locais, desenvolvidas e utilizadas para se obter vantagem competitiva. As competências locais



foram desenvolvidas quase simultaneamente e em rede pelas diferentes filiais, e utilizadas regionalmente – transferidas entre filiais. As competências não locais – desenvolvidas pela matriz –, quando associadas às competências locais, fortaleceram a posição competitiva da empresa.

Este artigo visou valorizar a mobilização de recursos estratégicos como uma das perspectivas teóricas que buscam compreender como uma empresa se insere em um mercado internacional. Espera-se, com esta pesquisa, contribuir para uma análise processual da competitividade internacional de uma organização, com base em uma perspectiva de recursos. No campo da contribuição teórica, investigou-se a mobilização e articulação de recursos internos (BARNEY *et al.*, 2011) para o desenvolvimento de competências que se mostraram essenciais no processo de consolidação e competição internacional.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. *Resenha Estatística*. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 3 mar. 2009.
- ANDERSON, ERIN; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>>.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA, J. Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000. <<http://dx.doi.org/10.2307/1556419>>.
- AXELSSON, B.; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs. the network view. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Ed.). *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLETT, C.; GHOSHAL, S. *Managing Across Borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>>.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, Mar. 2011 <<http://dx.doi.org/10.1177/0149206310391805>>.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 625-641, Dez. 2001.
- BELL, S.; WHITWELL, G.; LUKAS, B. Schools of thought in organisational learning. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 1, p. 70-86, 2002. <http://dx.doi.org/10.1177/03079459994335>
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1563-1580, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.49>>.
- CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; MORTANGES, Charles P. A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 4, p. 689-707, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490834>>.
- CAVUSGIL, T.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 1-21, 1994. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252247>>.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. <<http://dx.doi.org/10.2307/2393553>>.
- DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p.

37-52, Oct. 1994. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251915>>.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 187-216, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1023/A:1023804318244>>.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>>.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. The institutional origins of capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, v. 19, n. 4, p. 1225-1246, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtq029>>.

FLEURY, A.; FLEURY, M. *Brazilian multinationals: Competences for internationalization*. Cambridge University, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511933844>>.

FLEURY, A.; FLEURY, M. *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

GARRIDO, I. *et al.* A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 6, n. 4, p. 312-327, Dez. 2009.

GARRIDO, I.; LARENTIS, F.; ROSSI, C. L. Orientação Para o Mercado Externo, Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Internacional: Proposições para um Modelo Conceitual. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 2, n. 3, p. 63-73, 2006.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, Winter Special Issue, p. 109-122, 1996.

HELFAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resourced based view: capability lifecycles.

Working Paper 03-08. Hanover, N. H.: Tuck School Business at Dartmouth, 2002.

HUBER, G. Organizational learning: The contributing processes and literature. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991. <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>>.

HYMER, S. H. *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*. Ph. D. Dissertation. Cambridge, Mass.: The Mit Press, 1976. Published posthumously.

JAVIDAN, M. Core Competence: What does it mean in practice? *Journal of Strategic Management*, v. 31, n. 1, p. 60-71, Feb. 1998.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>>.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>>.

KNIGHT, G.; LIESCH, P. Information internalization in internationalizing the firm. *Journal of Business Research*, v. 51, n. 12, p. 1-15, 2002.

LI, L.; LI, D. Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential learning and Planning. *Management International Review*, v. 44, n. 1, p. 93-117, 2004.

LIESCH, P. *et al.* Envolving strands of research on firm internationalization: An Australian – Nordic perspective. *International Studies of Management & Organization*, v. 32, n. 1, p. 16-35, 2002.

MCDUGALL, Patricia P.; OVIATT, Benjamin M. *International Entrepreneurship: The*

- Intersection of Two Research Paths. *Management International Review*, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.
- MCEVILY, S.; CHAKRAVARTHY, B. The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 4, p. 285-305, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.223>>.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and Resource Architecture. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p. 977-994, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/01443570310491738>>.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Strategy and performance – competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511754692>>.
- NERKAR, A.; PARUCHURI, S. Evolution of R&D capabilities: The role of knowledge networks within a firm. *Management Science*, v. 51, n. 5, p. 771-786, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1040.0354>>.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia P. Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>>.
- PENG, M. The resource-based view and international business. *Journal of Management*, v. 27, n. 5, p. 803-829, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700611>>.
- PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>>.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMEL G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 78-90, May/June, 1990.
- ROCHA, Angela da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.153>>.
- SELNES, F.; SALLIS, S. Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 3, p. 80-89, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.3.80.18656>>.
- SINKULA, J.; BAKER, W.; NOORDEWIER, T. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997. <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070397254003>>.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z)>.
- TURNER, D.; CRAWFORD, M. Managins current and future competitive performance: the role of competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. *Competence-Based Competition*. England: John Wiley & Sons, 1994, p. 241-264.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966. <<http://dx.doi.org/10.2307/1880689>>.
- VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of*

*Economics & Statistics*, v. 54, n. 4, p. 255-268, 1979.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, v. 1, n. 1, p. 15-35, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1080/0965254032000096766>>.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>>.

YIN, R. C. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, G. S.; GOMEZ, J.; MONTI A. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 10-36, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1509/jimk.8.3.10.19635>>.