

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

JULIANA BALLIN SUZIN

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO VULCABRAS/AZALEIA**

São Leopoldo - RS

2010

JULIANA BALLIN SUZIN

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO VULCABRAS/AZALEIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo

São Leopoldo - RS

2010

JULIANA BALLIN SUZIN

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO VULCABRAS/AZALEIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 26 de março de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dr. Alvaro Guillermo Lezana

---

Dr. Ivan Lapuente Garrido

---

Dra. Yeda Swirski de Souza

---

Dr. Ely Laureano Paiva

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo (Orientador)

Visto e permitida impressão

São Leopoldo, 05 de Agosto de 2010

Prof. Dra. Yeda Swirsky de Souza  
Coordenadora Executiva PPG em Administração

*Para meus pais e meu marido,  
Meu eterno porto-seguro e refúgio*

## AGRADECIMENTOS

Ao fim deste trabalho olho para trás e vejo que esta trajetória não poderia ser completada sem o apoio e colaboração de muitas pessoas. O mestrado muitas vezes é sinônimo de algumas ausências e que sem a compreensão e carinho de outros também não poderia ter cruzado esta linha de chegada.

...a minha família que muito me orgulha, em especial meus pais que sempre souberam me guiar no caminho do bem e, meu marido que soube entender muitas vezes o meu cansaço e minhas ausências.

...aos meus irmãos que mesmo longe estão sempre perto em pensamento.

...ao meu orientador, Prof. Cláudio Gonçalo, que sempre demonstrou um carinho especial e que com sabedoria soube me guiar e conduzir nos momentos de incertezas e dificuldades.

.....aos meus colegas e professores do Mestrado, pela troca de experiências ao longo desta jornada.

...à equipe da Azaleia que contribuiu para que esta pesquisa pudesse ser executada.

....e não menos importante que todos acima, agradeço a Deus por me dar a oportunidade de desfrutar de uma vida tão repleta de conquistas e realizações.

*"todos os desafios que temos na vida nos são impostos para provar que temos capacidade de fazer muito mais que a nossa mente imagina".*

## RESUMO

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar as competências organizacionais no processo de internacionalização de uma empresa calçadista. Tal objetivo sustenta-se por teorizações contemporâneas que sinalizam como o desenvolvimento de competências organizacionais pode vir a se constituir numa estratégia de internacionalização mais eficaz e eficiente. À luz dessas teorizações, assume-se como premissa central que há uma peculiar articulação de recursos, através da estrutura organizacional, que pode promover o desenvolvimento de competências em organizações internacionalizadas com maior eficiência e eficácia. Para o alcance do objetivo proposto, a pesquisa foi realizada através de um estudo de caso único realizado junto à maior empresa calçadista da América Latina, a Vulcabras/Azaleia. A escolha do campo de pesquisa investigado deve-se às características da empresa e sua atuação internacional com dados pertinentes para responder a problemática proposta neste estudo. A pesquisa visa contribuir para o aprofundamento de teorizações sobre a análise do ambiente interno das organizações ao identificar as competências organizacionais que potencializam o processo de internacionalização. Quanto à gestão organizacional, os resultados mostram que possuir competências embasadas no aprendizado organizacional representadas pela capacidade da empresa aprender com seu ambiente interno, desenvolver capacidade de entender os mercados e de se relacionar no ambiente onde transita contribuíram para novas práticas de gestão, promoveram inovação, estimularam à introdução de novos canais de comercialização e favoreceram a constante renovação da plataforma de recursos que propiciaram o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Competências Organizacionais. Indústria Calçadista. Aprendizagem. Estratégia.

## ABSTRACT

The aim of this research was to analyze organizational capabilities on the internationalization process of a shoe company. Such objective is sustained by contemporary theories which lead to the development of organizational capabilities can become into a more efficient and efficacious internationalization strategy. Based on these theories, it's assumed there's an articulation of resources through the organizational structure which can promote the development of capabilities in internationalized organizations with a bigger efficiency and efficaciously. In order to reach the proposed goals, the search was made through a single study-case in the biggest shoe company of Latin America, Vulcabras/Azaleia. The choice of the search field relied on the company's features and on its international performance with pertinent data to answer the problems proposed for this study. The search intends to contribute to deeper studies of theories about the analysis of companies' internal environment through the identification of the organizational capabilities which empower the internationalization process. Concerning organizational management, the results showed that having capabilities based on the organizational learning represented by the company's internally focused learning capability, developing market-focused learning capability and networking capability contributes for the appearance of new management practices, promotes innovation, encourages the introduction of new commercialization channels and helps on the constant resources renewal which enables up the development of new products/services.

**Keywords:** Internationalization. Organizational Capabilities. Shoe Industry. Learning. Strategy;

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que influenciam os modos de entrada .....	34
Figura 2 - Características dos modos de entrada.....	38
Figura 3 - Hierarquia das Competências.....	43
Figura 4 – Competências x Capacidades - conceito .....	45
Figura 5 – Fases da pesquisa .....	61
Figura 6 – Estrutura operacional de pesquisa .....	64
Figura 7 – Estruturação de novos canais de comercialização.....	99
Figura 8 – Dinâmica das competências identificadas no estudo .....	116

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das Exportações Ano a Ano (Variação Percentual) .....	21
Gráfico 2 - Histórico das exportações brasileiras (milhões US\$ e pares).....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Publicações referente à Vulcabras/Azaleia .....	25
Quadro 2 - Seleção dos modos de entrada baseado nos recursos da empresa.....	41
Quadro 3 - Categoria de competências.....	46
Quadro 4 – Conceitos de manutenção, construção e alavancagem de competências	50
Quadro 5 – Categoria de análise da pesquisa .....	63
Quadro 6 – Entrevistados na fase de coleta de dados.....	68
Quadro 7 – Categorias de análise e elementos pesquisados .....	70
Quadro 8 – Canais de comercialização x subsidiárias .....	97
Quadro 9 – Recursos evidenciados a partir da capacidade de entender os mercados	103
Quadro 10 – Recursos evidenciados a partir da capacidade de aprender com o ambiente interno.....	109
Quadro 11 – Recursos evidenciados a partir da capacidade da empresa se relacionar.....	113
Quadro 12 – Resumo dos elementos identificados através da mobilização de competências .....	117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportação Brasileira de Calçados Anual .....	20
Tabela 2- Produção Brasileira (milhões de pares) e Consumo aparente .....	73
Tabela 3 – Histórico das exportações brasileiras (em milhões) .....	73
Tabela 4- Principais destinos dos calçados brasileiros .....	75
Tabela 5 - Principais Produtores, Importadores, Exportadores e Consumidores em nível mundial .....	76
Tabela 6 – Unidades produtivas da Vulcabrás/Azaleia .....	78
Tabela 7 – Países de destino das exportações e modos de entrada .....	79
Tabela 8 – Exportações Azaleia Brasil para Azaléia Colombia – Pares x Valor.....	84
Tabela 9 – Exportações Azaleia Brasil para Azaléia Peru – Pares x Valor .....	88
Tabela 10 – Exportações Azaleia Brasil para Azaleia Chile – Pares x Valor .....	92

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	18
1.4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 INSERÇÃO DE EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL .....	26
2.2 OS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS .....	28
<b>2.2.1 Os Modos de Exportação</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.2 Os Modos Contratuais</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.3 Os Modos de Investimentos</b> .....	<b>31</b>
2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM OS MODOS DE ENTRADA.....	33
2.4 TEORIA BASEADA EM RECURSOS (VBR) E OS MODOS DE ENTRADA.....	39
<b>2.4.1 Competências Organizacionais</b> .....	<b>42</b>
<b>2.4.2 Desenvolvimento de Competências na Organização</b> .....	<b>46</b>
<b>2.4.3 Aprendizagem Organizacional</b> .....	<b>51</b>
2.4.3.1 Capacidade de Relacionar-se ( <i>Networking</i> ) .....	52
2.4.3.2 Capacidade de Entender o Mercado .....	54
2.4.3.3 Aprendizado com Foco no Ambiente Interno .....	56
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>58</b>
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	59
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE .....	62
3.4 ESTRUTURA TEÓRICA DE ANÁLISE DA PESQUISA .....	63
3.5 ESTRUTURA OPERACIONAL DA PESQUISA .....	64
3.6 COLETA DE DADOS .....	65
3.7 ANÁLISE DOS DADOS.....	69

<b>4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA E DAS OPERAÇÕES DA VULCABRÁS/AZALEIA .....</b>	<b>71</b>
4.1 O PANORAMA DO MERCADO DE CALÇADOS.....	71
4.2 HISTÓRICO DA CALÇADOS AZALEIA S/A .....	76
4.3 CALZADOS AZALEIA DE COLOMBIA .....	81
4.4 CALZADOS AZALEIA PERU S/A.....	86
4.5 AZALEIA CHILE S.A .....	89
<b>5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>93</b>
5.1 CAPACIDADE DE COMPREENDER OS MERCADOS .....	94
5.2 APRENDIZADO COM FOCO NO AMBIENTE INTERNO .....	103
5.3 CAPACIDADE DE RELACIONAR-SE ( <i>NETWORKING</i> ).....	110
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>114</b>
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CASO, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....	120
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - FASE EXPLORATÓRIA .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO B - PROTOCOLO DE PESQUISA .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO C - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS .....</b>	<b>136</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa trabalhará na interface de dois temas centrais: “a internacionalização de empresas” e “mobilização de competências”. A preocupação central está em identificar e analisar qual é o impacto da mobilização de competências organizacionais no processo de internacionalização de empresas. A motivação conceitual para a abordagem dos temas é decorrente de teorizações contemporâneas que mostram que possuir algumas competências organizacionais pode facilitar o desenvolvimento de estratégias de internacionalização de uma empresa (LI *et al.*, 2004; YIP *et al.*, 2000). O estudo contribui para essa linha de pesquisa investigando como a mobilização de competências organizacionais contribui para a inserção internacional.

O sucesso da expansão internacional tem sido alvo de estudos na área de negócios internacionais e administração estratégica. Teorias tradicionais focadas em estratégias de mercado tendem a ser incompletas ao analisar empresas internacionalizadas e suas atividades na arena global. Estudos mais recentes orientados para a busca de vantagem competitiva sustentada derivam do conhecimento interno, recursos e competências da empresa. Estrategistas acreditam que a vantagem competitiva sustentada é encontrada nos recursos internos, especialmente no conhecimento e competências da empresa, portanto, teorias baseadas em competências têm sido estudadas como modelo geral de estratégia das organizações.

A pesquisa aqui apresentada mostra como uma empresa que atua internacionalmente pode ganhar competitividade no mercado global baseando suas estratégias no reforço e construção de suas competências internas. A perspectiva das capacidades dinâmicas (TEECE *et al.*, 1997), explica a importância de sustentar vantagens competitivas através da identificação, desenvolvimento e reconfiguração de novas competências organizacionais para atender às necessidades do mercado. Aplicadas às atividades de uma empresa internacionalizada, essa perspectiva considera as diferentes formas de expansão internacional e como a integração global funciona para melhorar o desempenho a longo prazo. Observa-se assim, que o ímpeto de internacionalização está baseado nos recursos intangíveis e que as organizações estarão aptas a desenvolver novas competências e aumentar as já

existentes através de sua atuação em mercados estrangeiros (KOGUT, 1983; WEERAWARDENA, 2003; SHARMA *et al.*, 2003)

Nos capítulos seguintes desenvolvem-se as etapas desta pesquisa que integram os vários achados de investigações empíricas e conceituais sobre a mobilização de competências organizacionais na internacionalização de empresas. A primeira etapa está estruturada pela definição da pergunta de pesquisa, dos objetivos, contextualização do objeto de pesquisa e a relevância do estudo. Em seguida, no segundo capítulo, é apresentado o arcabouço teórico que fundamenta o tema de pesquisa proposto. No terceiro capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos nos quais a pesquisa está embasada. Por fim apresenta-se a contextualização do mercado de calçados, descrição e análise dos dados coletados e finalmente as conclusões do estudo de caso.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Observa-se que há exemplos de empresas brasileiras bem-sucedidas em suas atividades internacionais, que conquistaram muitos mercados e alcançaram estágios avançados de internacionalização. Para essas organizações os mercados externos se tornam fonte de crescimento, promovem melhoria de desempenho, expansão de seus negócios e há um grande comprometimento com essas operações. Assim, o debate em torno do desenvolvimento internacional de empresas suscita abordagens conceituais em relação ao processo de internacionalização: pelo foco de pesquisa escolhido, uma delas pode estar baseada nas competências existentes nestas organizações que podem estar diretamente ligadas ao desenvolvimento de estratégias internacionais e outra abordagem pode estar ligada aos recursos existentes que podem sustentar as empresas neste processo.

Dentro do âmbito organizacional, o estudo em questão aborda competências e recursos a partir da evolução da Teoria Baseada em Recursos. Tal visão se distingue da visão da teoria porteriana, dominante na literatura de estratégia até a década de 80, em que o ambiente e o posicionamento, do mercado e da concorrência do setor, são fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1990). A abordagem dos recursos

fundamenta a noção de competência organizacional, que ganha destaque a partir do conceito de *core competence* de Prahalad e Hammel (1990). Para os autores, a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas, as quais permitem a replicação e a reconfiguração das melhores práticas.

Está implícito neste trabalho o pressuposto de que as competências estão relacionadas com a mobilização de recursos. Com base nesta constatação, identificou-se o problema de pesquisa. Têm-se questionado como as empresas alcançam adentrar mercados, sustentar e replicar suas operações. Questiona-se como elas se adaptam à novas realidades em que medida isso ocorre e que dificuldades e contradições surgem em função destas novas atividades.

Nesta trajetória, procura-se evidenciar o papel das competências existentes que podem ser responsáveis pelo êxito organizacional. A busca de uma análise global da dinâmica da internacionalização tem demonstrado a insuficiência das abordagens em termos de desenvolvimento de competências distintivas para a internacionalização, portanto, a construção teórica a ser desenvolvida, associada às características caso analisado, conduz à problemática específica deste estudo que se estende sobre a dinâmica da mobilização de competências e no processo de internacionalização de empresas.

Este estudo se propõe investigar uma empresa no seu processo de expansão das atividades internacionais e como se dá essa dinâmica sob a ótica dos recursos e competências, considerando as características do setor calçadista que por um lado, é uma indústria manufatureira tradicional e que por outro, vêm integrando cada vez mais atividades em sua cadeia de valor.

Assim, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é:

**Como a mobilização de competências organizacionais em uma empresa calçadista pode vir a potencializar a sua inserção internacional?**

## 1.2 OBJETIVOS

Diante do exposto nos tópicos anteriores e à luz do referencial teórico descrito no capítulo seguinte, o estudo pretende atingir, por meio da análise do caso destacado, os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar como as competências organizacionais em uma empresa calçadista são mobilizadas a partir da reconfiguração e adaptação de seus recursos para promover a sua inserção no mercado internacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as competências reconhecidas como promotoras de melhorias no processo de gestão na internacionalização.
- Identificar, compreender e analisar quais são elementos/recursos mobilizados no ambiente organizacional que promovem ou se mostram favoráveis ao desenvolvimento de competências.
- Identificar e analisar experiências relatadas que expressem determinadas habilidades cognitivas no desenvolvimento de competências.
- Avaliar a influência das competências organizacionais para inserção e desenvolvimento de mercados internacionais.

### 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta pesquisa visa contribuir para as teorizações no campo da administração através do aprofundamento sobre o tema das competências organizacionais e internacionalização de empresas. Ao expandir a compreensão sobre o tema, este estudo pretende evidenciar como a mobilização de competências a partir da identificação de recursos internos pode levar a uma melhoria de gestão voltada para a internacionalização. Tal perspectiva sustenta que a mobilização de tais competências poderá ser uma estratégia efetiva para elevar a competitividade de empresas e para o desenvolvimento do setor abordado. Cabe destacar, que o estudo de elementos voltados para o ambiente interno são temas emergentes no campo de estudos organizacionais que vem ganhando amplo espaço nos debates e publicações (WERNERFELT, 1984; TEECE *et al.*, 1997; MILLS *et al.*, 2002, LI; LI, 2004)

Portanto, para estudar o par de teorias propostos nesta pesquisa se faz necessário também destacar a relevância do contexto que vive a temática da internacionalização e a evolução do fluxo de comércio exterior brasileiro. Em cinco anos (2003-2007), as exportações cresceram à taxa média anual de 21,6%, número que contrasta com o referente aos 25 anos anteriores, quando as exportações cresceram apenas a taxas de 6,7% a.a. Tal desempenho permitiu que o país alcançasse recordes em seus superávits comerciais, que atingiram valores superiores a US\$ 40 bilhões no biênio 2006-2007. (MDIC, 2009)

O excelente desempenho exportador permitiu que a participação das exportações no PIB aumentasse substancialmente. A partir de níveis muito baixos em meados dos anos 80 (em torno de 6%), esta participação estava acima de 12% em 2007. O país também logrou aumentar sua participação nas exportações mundiais nos últimos anos, alcançando 1,17% em 2007, tendo partido de apenas 0,85% em 1999-2000. Embora possa parecer pouco, esse aumento de 0,22 ponto percentual representa, em valores atuais, um acréscimo de cerca de US\$ 44 bilhões.

A partir dos dados observados, nota-se também a intensificação do investimento das empresas em internacionalizar suas operações e é notório que algumas empresas têm conseguido ingressar no mercado externo, seja pelo reconhecimento de seu porte, dinâmica de atuação ou mesmo capacidade de

inovação tecnológica. Este fato chama a atenção e a pesquisa se propõe a contribuir com este campo ao identificar competências desenvolvidas pelas empresas na trajetória da internacionalização de suas operações. Esta escolha se dá também, por conta da atual expansão do investimento direto no exterior.

Até muito pouco tempo, os países em desenvolvimento participavam dos fluxos internacionais de investimento apenas como receptores desses investimentos. Isso tem mudado nos últimos anos pelo crescimento da importância dos países em desenvolvimento como investidores internacionais. Em 1990 apenas 5% do investimento direto externo eram realizados por empresas de países em desenvolvimento; em 2005 esse percentual cresceu para 16%. O Brasil vem participando desse processo e nos últimos anos, tem crescido o número de empresas brasileiras que decidem investir em outros países. Em 2006, as empresas brasileiras investiram mais de US\$ 28 bilhões fora do país. Entre 2006 e 2007, os investimentos das multinacionais brasileiras no exterior atingiram US\$ 36,5 bilhões, volume maior do que nos 12 anos anteriores (MDIC, 2009).

A intensificação destes investimentos tem apontado uma alternativa para expansão e ganho de competitividade no mercado internacional. Portanto, a abordagem escolhida não somente identifica os fatores de influência na decisão de internacionalizar, mas também identifica competências que promovem ações objetivas que sustentem uma empresa neste processo.

A análise das exportações brasileiras de calçados remonta o período de 1990 a 2008, sendo processadas as informações da quantidade de países de destino, total das exportações em US\$ e pares e preço médio (PM). Apresentam-se também, de acordo com a Tabela 1, os índices de variação com base igual ao período anterior:

A partir da elaboração destes dados históricos das exportações brasileiras de calçados, é possível analisar as mudanças que ocorreram com o posicionamento do calçado brasileiro no mercado internacional: a diversificação dos mercados de destino das exportações, bem como elevação em seu preço médio. No início da década de 90, o Brasil apontava 78 países com os quais realizava negócios comercializando seus produtos. Em 2000 esse número elevou-se para 99 países de destinos (crescimento de 27% em relação a 1990) e em 2007 para 146 países (crescimento de 87% em relação a 1990). Entre os anos de 2007 e 2008 houve uma pequena redução no número de países de destino de 146 para 141, significando

uma redução de 3,4%, o que pode ser creditado recente crise econômica mundial eclodida em 2008 (ABICALÇADOS 2009).

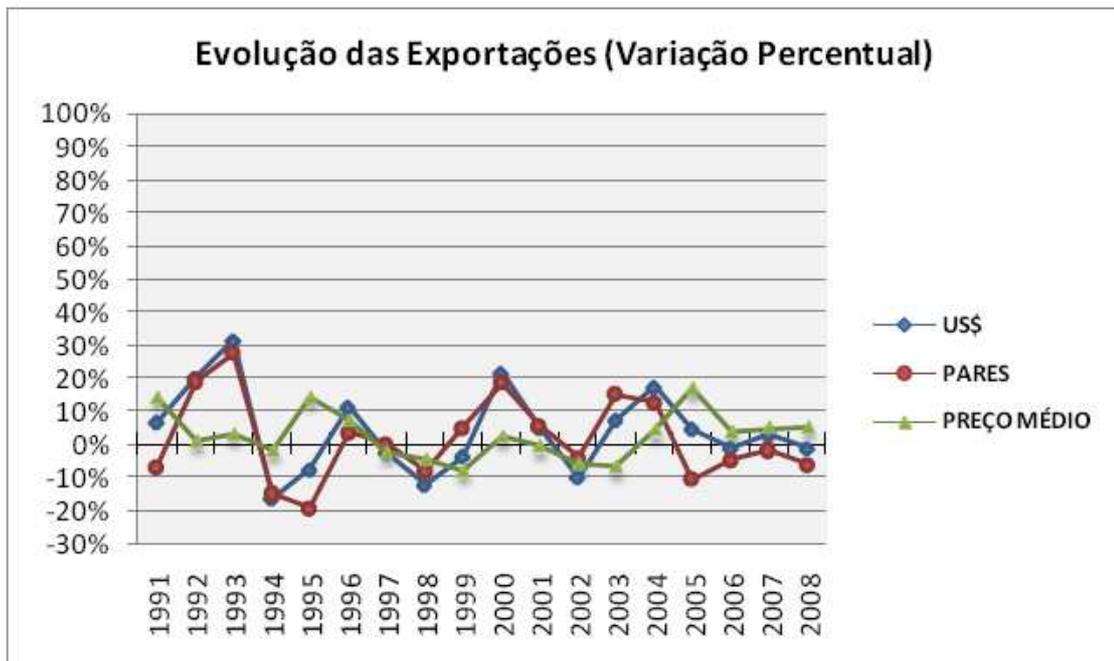
**Tabela 1 - Exportação Brasileira de Calçados Anual**

Ano	N° países destino	Países (%)	Total Ano (US\$)	US\$ (%)	Total Ano Pares	Pares (%)	Preço Médio (US\$)	Preço Médio (%)
1990	78		1.106.727.786		142.900.074		7,74	
1991	79	1,28	1.176.684.063	6,32	132.969.261	-6,95	8,85	14,26
1992	78	-1,27	1.408.982.368	19,74	158.161.990	18,95	8,91	0,67
1993	86	10,26	1.846.216.796	31,03	201.467.822	27,38	9,16	2,87
1994	86	0,00	1.537.202.990	-16,74	171.277.466	-14,99	8,97	-2,06
1995	89	3,49	1.413.692.550	-8,03	137.974.434	-19,44	10,25	14,16
1996	91	2,25	1.567.227.164	10,86	142.683.792	3,41	10,98	7,20
1997	97	6,59	1.522.943.883	-2,83	142.475.434	-0,15	10,69	-2,68
1998	95	-2,06	1.330.483.662	-12,64	131.015.300	-8,04	10,16	-5,00
1999	99	4,21	1.277.768.537	-3,96	137.173.179	4,70	9,32	-8,27
2000	99	0,00	1.547.304.850	21,09	162.585.054	18,53	9,53	2,17
2001	107	8,08	1.617.201.863	4,52	171.359.560	5,38	9,44	-0,82
2002	118	10,28	1.450.974.425	-10,28	164.142.756	-4,19	8,84	-6,35
2003	127	7,63	1.552.074.127	6,97	188.951.513	15,11	8,21	-7,08
2004	133	4,72	1.814.011.741	16,88	212.460.326	12,44	8,54	3,94
2005	126	-5,26	1.891.559.365	4,27	189.671.565	-10,73	9,97	16,80
2006	136	7,94	1.863.119.179	-1,50	180.435.405	-4,87	10,33	3,54
2007	146	7,35	1.911.750.369	2,61	177.052.084	-1,88	10,80	4,57
2008	141	-3,42	1.881.308.351	-1,59	165.791.808	-6,36	11,35	5,09

Fonte: MDIC/SECEX; elaborado pela ABICALÇADOS (2009)

Outra observação é o aumento do preço médio desde 2004 resultando na sustentação do valor exportado enquanto as exportações em volume têm um

resultado negativo de 22% entre 2004 e 2008. O valor exportado de 2004 para 2008 aumentou de 1,8 para 1,9 US\$ bilhão ante uma redução de 212,5 para 165,8 milhões de pares exportados neste período. Visualiza-se esse movimento no Gráfico 1 a seguir:



**Gráfico 1 - Evolução das Exportações Ano a Ano (Variação Percentual)**

**Fonte: MDIC/SECEX; elaborado pela ABICALÇADOS (2009)**

O crescimento gradual do preço médio, bem como a quantidade de países de destino das exportações nos últimos anos, reflete as estratégias atuais das empresas calçadistas brasileiras que passaram a focar na diversificação de mercados e na diferenciação dos seus produtos agregando valor ao mesmo. Estas novas estratégias permitem fazer frente à concorrência dos mercados asiáticos que tradicionalmente competem por preços e baixo valor agregado. (ABICALÇADOS, 2009).

Analisando historicamente o setor, esta mudança de estratégia também mostra o esforço de um setor para migrar de um modelo de negócio tradicionalmente orientado pela competição em preços e operado por intermediários, que fazem o elo entre as fábricas e os compradores, para um modelo de venda direta. A adoção de uma estratégia verticalizada, reduzindo a atuação de intermediários na operação ao prospectar mercados de forma direta, sugere o desenvolvimento de competências

para promover vínculos, mais estáveis, entre a empresa e os mercados internacionais através de um processo de crescente implicação e projeção internacional.

Para as empresas que almejam crescimento de mercado, melhoria tecnológica e de gestão, a internacionalização pode vir a ser um caminho a ser trilhado pelas empresas do setor. Através dos mercados externos pode-se obter maior chance de ampliar a empresa e, assim, introduzir um círculo positivo de aumento de faturamento e investimentos. O setor mundial de calçados registrou, em nível global, crescimento significativo entre 2001 e 2005, de 3,3% alcançando no fim do período um volume de 14,5 bilhões de pares produzidos (ABICALÇADOS, 2009).

Essa intensificação da concorrência causa um excesso de oferta em relação à demanda e competir em nível internacional significa aprimorar as competências não somente no desenvolvimento de produtos, mas também no preço, no *time-to market* (tempo entre a criação do produto e sua efetiva comercialização), na funcionalidade do produto e no conhecimento das profundas diferenças de mercado para mercado. As organizações quando prospectam mercado internacional devem considerar uma adaptação aos consumidores, estilos, hábitos e estruturas completamente diferentes.

Este estudo torna-se relevante, sobretudo, pelas seguintes razões:

- a) identificação das características gerais de uma organização de sucesso no mercado internacional;
  - b) avaliação do impacto que as competências proporcionaram nas atividades relacionadas à gestão de suas atividades internacionais;
  - c) oportunidade de explorar o caso estudado, no sentido de aprofundar a aplicabilidade dos conceitos e teorias sobre competências e gestão na área de internacionalização;
  - d) possibilidade de posterior comparação dos resultados obtidos com outras instituições no Brasil;
  - e) identificação dos elementos/recursos que geram competências neste setor,
- e,

f) possibilidade dos resultados inspirarem políticas públicas e privadas, no contexto brasileiro, que visem à competitividade do setor de calçado ou mesmo na aplicação deste modelo em outros setores.

#### 1.4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO

Investiga-se o problema de pesquisa proposto, através de três operações internacionais e a matriz da Vulcabras/Azaleia<sup>1</sup> que atua na distribuição e venda de seus produtos no mercado latino-americano. O estudo chama a atenção pelas condições que a empresa atua nos mercados onde investe de forma direta. O bom nível de desenvolvimento e reconhecimento da marca evidencia a capacidade de adaptação e a busca de oportunidades através de investimentos em segmentos diversificados para expandir sua atuação.

A escolha destas operações se deve à relevância destes mercados na exportação da empresa escolhida para análise do caso. Atualmente, as operações próprias representam 40% do volume total de suas exportações, além de oferecer uma diversidade organizacional que apresenta diferentes configurações que permitem investigar as distintas competências mobilizadas para internacionalização de suas atividades. Competências tais, que podem promover uma plataforma para desenvolvimento de futuros produtos/serviços e que reposicionam estrategicamente a organização em relação à diversificação, abertura de novos mercados e novas formas de atuação.

Publicações sobre o caso proposto mostram elementos que retratam a vocação para o aprendizado, capacidade de empreender e mobilizar recursos estratégicos para a sua evolução (PAIVA; HEXEL, 2005; GARRIDO *et al.*, 1999, GOMES *et al.*, 2001, BERTI, 2009). Estes trabalhos refletem o estudo intensivo de contextos que a empresa apresenta que são vistos, por vezes, como *benchmarking* para o setor. Essas características certamente motivam pesquisadores a analisar atividades e modelos de atuação evidenciados nas atividades da empresa.

---

<sup>1</sup> O nome Vulcabras/Azaleia não está acentuado porque a empresa aderiu à reforma ortográfica e comunica atualmente sua marca desta forma.

Observa-se também, através destes estudos, que o porte, a experiência, visibilidade da marca e a adoção de um modelo pioneiro de inserção das operações internacionais a eleva a um patamar diferenciado em relação às demais empresas de calçados da sua região. Justificando o exposto anteriormente, o estudo de caso relatado por Suzin *et al.*(2007) evidencia a interrupção produtiva da marca Olympikus, uma das marcas do portfólio da Vulcabras/Azaleia, no final da década de 80 para reformulação estratégica da marca.

Neste contexto, através da interrupção produtiva, a organização buscou um novo modelo de negócio para dar condições de competição com importantes *players* internacionais que ganhavam força no segmento de calçados esportivos no mercado brasileiro. Foram tomadas ações no sentido de preparar o parque fabril e investir em P&D para reposicionar a marca. O retorno da comercialização se deu em 1994 e em 1997 a organização já ocupava a liderança em volume de vendas do segmento.

Esses elementos ressaltam o comprometimento com a oportunidade para implementar um novo modelo de negócio e a vontade de empreender em busca da liderança de mercado no segmento de calçados esportivos e ainda reforça a importância dos ativos constantes desta empresa.

Os elementos acima citados pressupõem o desenvolvimento de competências para tal atuação, motivando a presente pesquisa ajustada para o contexto da internacionalização. No quadro 1, destacam-se pesquisas científicas realizadas com base em estudos de caso que relatam o contexto da empresa alvo deste estudo.

O presente estudo aprofunda a investigação do contexto do caso proposto sob a ótica das competências para compreender a importância dos elementos que estão evidenciados nesta organização e de que forma eles contribuem para a perpetuação e internacionalização de suas operações.

A Vulcabras/Azaleia atua com distribuição direta através de subsidiárias de *marketing* em mercados estratégicos como Colômbia, Peru, Chile e Argentina e através de distribuidores exclusivos em mais de 50 países ao redor do globo. A investigação se concentrará nas subsidiárias da Colômbia, Peru e Chile por se tratar das operações mais desenvolvidas no cenário de internacionalização da empresa

<b>Autor</b>	<b>Tipo de Publicação</b>	<b>Tema</b>
PAIVA; HEXEL, 2005	Artigo periódico	Gestão da cadeia de valor para a internacionalização
BERTI, 2009	Dissertação mestrado	Inserção de mercados na base da pirâmide
GARRIDO <i>et al.</i> ,1999	Artigo de periódico	Estratégias de internacionalização no mercado europeu
SUZIN <i>et al</i> , 2007	Artigo periódico	Opções estratégicas para a liderança da marca Olympikus
GOMES <i>et al</i> , 2001	Artigo de Periódico	Controle gerencial em empresas internacionalizadas

**Quadro 1 – Publicações referente à Vulcabras/Azaleia**

**Fonte: Dados secundários da pesquisa**

Desenvolve-se uma estrutura teórica que relaciona as diferentes estratégias de inserção internacional às competências que promovem a prospecção e consolidação de mercados internacionais. Objetiva-se analisar como as competências organizacionais mobilizadas têm a capacidade de reconfiguração e adaptação. A reconfiguração e adaptação destas competências nos diferentes mercados, desenvolvidas a partir dos recursos disponíveis, surgem como competências que atendem as necessidades e especificidades dos mercados internacionais explorados.

A estruturação destas operações representa uma inovação para o setor, uma vez que na indústria de calçados femininos brasileira, o padrão característico é o da exportação realizada através da intermediação de empresas exportadoras com foco preferencial em custos. A Vulcabras/Azaleia é uma das empresas brasileiras de calçado que tem trilhado um caminho diverso das demais ao avançar suas atividades na cadeia de valor. A estratégia se concentra na comercialização produtos com marca própria, ao contrário dos produtores brasileiros que exportam seus produtos, em sua grande maioria, através de intermediários identificados com a marca dos compradores. O próximo capítulo abarca o referencial teórico que embasa o estudo proposto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre os temas relevantes para o estudo. Na primeira seção, apresenta-se o tema da inserção das empresas no mercado internacional, motivações para sua expansão além de relacionar as principais estratégias. Na seção seguinte trata-se do tema das competências, trazendo primeiramente a teoria da visão baseada em recursos e sua evolução para a análise das competências.

### 2.1 INSERÇÃO DE EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL

A internacionalização de empresas é um fenômeno econômico que, a partir de diversas perspectivas, tem despertado interesse de um grande número de investigadores. Por internacionalização se entende todo um conjunto de operações que facilitam o estabelecimento de vínculos, mais ou menos estáveis, entre a empresa e os mercados internacionais através de um processo crescente de implicação e projeção internacional (ROOT, 1994).

Uma vez que a organização tenha se decidido pela internacionalização, a estratégia de entrada deve ser analisada cuidadosamente. Cada país possui peculiaridades, cujo conhecimento é imprescindível. O planejamento detalhado de marketing internacional passa necessariamente pela análise das estruturas de custo, do ambiente político e econômico de cada país alvo. Estratégias de entrada e análise de riscos caminham lado a lado. Riscos crescentes acompanham as seguintes seqüências de estratégias de entrada: exportações, licenciamento, *joint venture*, alianças estratégicas e investimento direto (KOTABE e HELSEN, 2000). Estratégias de entrada que representam menor comprometimento da organização evidenciam seu menor envolvimento com os mercados locais e uma maior aversão ao risco, como nas exportações indiretas. Neste caso, a organização diminui sua exposição, mas geralmente limita suas oportunidades e cerceia o aproveitamento de suas competências e vantagens. Outras, mais arrojadas, preferem correr um maior

risco e decidem-se pelo investimento direto estrangeiro o que sugere uma maior eficiência e habilidade para atuar no mercado pretendido.

Há um número crescente de empresas multinacionais que adotam diferentes abordagens ao analisar mercados, optam por estratégias de entradas flexíveis ao estabelecer exportações em um país, subsidiárias próprias e *joint ventures* em outros, o que exige ainda maior visão e flexibilidade gerencial. Espera-se que o futuro traga outras formas de estratégias de entrada desafiando ainda mais a classe dirigente internacional (JEANNET; HENESSEY, 1992). Independente da estratégia de entrada, as organizações devem ter a capacidade para explorar, atuar e aprender com os mercados onde atua. Uma empresa em busca de uma rede de fornecimento ou de oportunidades de mercado ao redor do mundo terá maior probabilidade de adquirir conhecimento sobre novas tecnologias, necessidades de mercados não atendidas e fontes de produção de baixo custo (BARLETT; GHOSHAL, 1989). Alinhada com esta perspectiva, cada local onde as subsidiárias estão instaladas, desde que provido de recursos gerando competências específicas, pode significar uma fonte de inovações e criação de vantagens competitivas para a corporação como um todo (BIRKSHAW *et al.*, 1998).

Os autores até aqui citados reforçam o conceito de que processos de internacionalização de empresas não são tarefas que possam ser gerenciadas de forma imediatista e superficial, esse tema exige análise e planejamento consistente, nos quais os diversos fatores de influência devem ser verificados e avaliados. Enfatiza-se que nesse contexto é fundamental a existência de lideranças visionárias para guiar a organização no difícil terreno internacional, assim como a própria experiência prévia e o conhecimento obtido através de experiências de outras empresas, que se constituem em importantes subsídios para que as estratégias definidas atinjam os objetivos traçados pela organização

O fato de uma empresa não ter experiência em atividades no mercado internacional não impede que esta venha a atuar no exterior. A experiência auxilia principalmente no que tange a conhecimento de mercados e desempenho mais abrangente, ou seja, conduz as atividades em mercados externos de forma mais regular. Neste mesmo sentido, a experiência de uma empresa em mercados externos deixa os exportadores mais realistas quanto às expectativas de lucros e o impacto destes na empresa. A mensuração da experiência internacional pode ser

obtida através do número de anos que a empresa exporta, no entanto, também devem ser consideradas outras variáveis, como o número de visitas do exportador aos mercados externos e o número de países para os quais a empresa exporta. Na visão de Evans *et al.* (2000), empresas com um processo de internacionalização crescente aumentam seu nível de especialidade em mercados estrangeiros, melhorando conseqüentemente seus resultados no exterior. Esta experiência é fundamental, segundo os autores, para determinar os modos de atuação da empresa, que de alguma maneira acabam afetando o desempenho organizacional. Esta pesquisa aprofunda o tema de internacionalização, incluindo os modos de entrada em mercados internacionais como fatores explicativos que determinam o grau de comprometimento de recursos no processo de internacionalização. Na próxima seção descrevem-se as formas de atuação das empresas através das estratégias adotadas no mercado internacional.

## 2.2 OS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Modo de entrada em um mercado internacional, segundo Root (1994), é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. A escolha do modo apropriado de entrar em mercados internacionais é crítica para o desempenho financeiro da firma nesses mercados e contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo (HITT *et al.*, 2003).

Garrido (2007) argumenta em sua tese que, apesar de as expressões 'modos de entrada' ou 'estratégias de entrada' erroneamente aparentarem significar a estratégia usada para entrar (pela primeira vez) em um mercado externo, elas efetivamente significam o arranjo institucional que a empresa usa tanto para entrar como para se manter atuando e se desenvolvendo em um mercado internacional. Nesta pesquisa é adotado o mesmo posicionamento, onde, as expressões estratégias de entrada, modos de entrada e estratégias de internacionalização são intercambiáveis.

Root (1994) sugere a seguinte classificação para os modos de entrada:

- modos de entrada de exportação: exportação indireta, exportação direta;
- modos de entrada contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros;
- modos de entrada de investimentos: investimentos individuais, através de novos empreendimentos ou aquisições, e *joint ventures*, através de novos empreendimentos ou aquisições.

### **2.2.1 Os Modos de Exportação**

Os modos de exportação representam a venda de produtos a um país no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos na nação onde serão comercializados os produtos (HITT *et al.*, 2003). Entende-se pela forma mais simples de entrada nos mercados internacionais com os menores graus de envolvimento, risco e controle. Suas principais formas são a exportação direta e a exportação indireta (CATEORA; GRAHAM, 2001; ROOT, 1994; HITT *et al.*, 2003).

A exportação indireta é a opção que, normalmente, as empresas utilizam para começar seu relacionamento com o mercado internacional, pois envolve menos riscos e um menor investimento. Boone e Kurtz (1998) complementam que a exportação indireta ocorre quando a empresa exporta apenas ocasionalmente, com o intuito de vender os produtos excedentes de sua produção ou os obsoletos, ou ainda, pode ocorrer quando a empresa não negocia diretamente com as empresas ou com os clientes estrangeiros e utiliza um intermediário internacional para esta negociação. Este intermediário é considerado facilitador do movimento de bens ou serviços entre a origem e o consumidor (CZINKOTA *et. al.* 2001).

Kotabe e Helsen (2000) destacam ainda que as principais vantagens desse modo de entrada estão relacionadas ao baixo investimento inicial, e ao menor risco que ela apresenta. Como desvantagem, no entanto, os autores citam a falta de

controle da empresa em relação à forma que seus produtos são vendidos, pois ela não participa das decisões tomadas pelo intermediário.

A exportação direta permite que as empresas tenham uma maior ligação com o cliente, atendendo-o diretamente, além de exigir esforço contínuo para vender seus produtos no exterior. Esta modalidade envolve maiores investimentos e, por conseqüência, maiores riscos, porém com possibilidades de maximização de retorno para a empresa, pois elas próprias controlam as suas exportações. As principais vantagens da exportação direta são: conhecimento e contato direto com o mercado; nivelamento das vendas; adoção de sistemas de vendas válidos e modernos, sem depender de intermediários; seleção dos próprios colaboradores; controle de todo o processo e determinação das estratégias do produto, preço e distribuição (KOTLER; ARMSTRONG, 1999; TERPSTRA; SARATHY, 1997).

Existem várias maneiras de realizar exportações diretamente. Uma maneira é a criação de um departamento de exportação dentro da empresa, ou seja, uma unidade que realize todas as atividades envolvendo as vendas externas da empresa. Outra estratégia é utilizar filiais no exterior, que tenham a responsabilidade de garantir um volume de vendas da empresa naquele mercado, além de responder por todos os serviços subseqüentes a elas. Também é possível exportar diretamente através de viagens de seus vendedores ao exterior, bem como através de distribuidores ou agentes localizados em outros países, que possuem a responsabilidade de vender os produtos em nome da empresa. (CATEORA; GRAHAM, 2001; ROOT, 1994; HITT *et al.*, 2003).

### **2.2.2 Os Modos Contratuais**

Os modos contratuais representam uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa, para um parceiro no mercado internacional, através da associação entre ambos. As principais formas de associações são os licenciamentos e as franquias (ROOT, 1994).

O licenciamento é um método no qual uma empresa paga pelo direito de produzir ou vender os produtos de outra, sendo que a empresa licenciadora - a que

cede a licença - pode ajudar na produção e fornecer assessoria de marketing no novo país. É firmado através de um acordo contratual, onde uma empresa dá a liberdade à outra de utilizar sua marca, tecnologia, conhecimento, entre outros aspectos. Além disso, recebe em troca pagamento de royalties, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. É amplamente utilizado pelas empresas, por sua facilidade e necessidade de pouco investimento inicial da empresa detentora dos direitos. Possui, no entanto, desvantagens e risco, já que a empresa licenciada pode desenvolver seu próprio produto com base na tecnologia conhecida, e tornar-se uma concorrente da empresa licenciadora. Esta forma de entrada pode ser uma forma de inserção nos mercados internacionais que requer menores investimentos e pode ser uma opção para as empresas verificarem as potencialidades do mercado antes de optar por uma estratégia de maior envolvimento e risco para a empresa. Uma forma de licenciamento é o *franchising*. (KEEGAN; GREEN, 2000; BOONE; KURTZ, 1998; CZINKOTA *et. al.* 2001).

A franquia representa uma forma mais completa do licenciamento, onde o franqueador oferece um conceito de marca e um sistema de comercialização, e o franqueado faz os investimentos e paga taxas predeterminadas ao franqueador. (KOTLER, 1998). O baixo volume de capital exigido e a rapidez no acesso aos mercados externos são os principais impulsionadores para que as empresas utilizem o *franchising*, pois combina o conhecimento do licenciador com o conhecimento local do franqueado.

### **2.2.3 Os Modos de Investimentos**

O modo de investimento envolve a propriedade de uma unidade de produção ou comercialização por uma empresa internacionalizada. Estes investimentos podem começar do zero (*sole ventures*), através de associações com empresas locais (*joint ventures*) ou mesmo através de aquisição de uma empresa local. (ROOT, 1994)

O principal benefício é permitir à empresa a administração e o controle total de seus processos, em termos de decisões de marketing e produção, além de sinalizar um forte comprometimento com o mercado local (KOTABE; HELSEN,

2000). A propriedade direta dá à organização o controle máximo sobre as atividades no exterior. Este modo de entrada pode ser definido como a linha de chegada no processo de internacionalização de uma empresa, pois necessitam altos investimentos, uma adequada estrutura administrativa para controle no país de origem, avaliação de eventuais riscos políticos e eventuais restrições de ordem cambial (CHURCHILL *et al.*, 2000; MINERVINI, 2001)

A *joint venture* ocorre quando a empresa atua em parceria com um sócio local. Muitas vezes, ela entra com a tecnologia e o conhecimento, e o seu sócio, com a mão-de-obra. Pode ser uma das únicas maneiras de entrar em países onde os governos não permitem controle estrangeiro de empresas nacionais. Assim como no licenciamento, existe o risco do sócio utilizar a tecnologia e o conhecimento adquirido para tornar-se um concorrente. Esta associação pode ser feita com uma organização sediada no país-alvo ou com experiência de trabalho lá. Além disso, pode beneficiar empresas que sejam fortes em algumas áreas, mas não em outras, na medida em que seus parceiros supram as capacidades que lhes faltam. (KEEGAN; GREEN, 2000; CHURCHILL *et al.*, 2000)

No caso das aquisições, o investimento pode ser uma boa maneira de ingressar em países de maneira rápida além de adquirir também o conhecimento técnico e gerencial para atuação no mercado-alvo. Pode ser também, uma maneira da empresa estar mais perto dos seus clientes ou localizar-se mais próximo às fontes de matérias e mão-de-obra especializadas (NICKELS; WOOD,1999). É fundamental a existência de vantagens específicas superiores aos riscos de operar longe de casa para que a empresa decida investir diretamente no exterior, pois requer um grande investimento financeiro e capacidade da empresa em correr riscos.

Kotler e Armstrong (1999) definem que entre as vantagens de fazer aquisições no exterior estão a redução de custos, a forma de mão-de-obra ou matérias-primas mais baratas, incentivos fiscais e economia de frete. A principal desvantagem é a exposição direta da empresa aos riscos de bloqueios ou desvalorizações de moedas, mercados declinantes ou golpes do governo. Como vantagem está o acesso a recursos e rapidez na penetração de mercado.

As organizações quando optam por suas estratégias de entrada não se eximem dos fatores de influência que as levaram para determinada forma de atuação. Há uma vasta quantidade de pesquisas que investigam as motivações das

empresas para investir diretamente no exterior. Observa-se que o processo de expansão internacional vem recebendo atenção cada vez maior dos pesquisadores, todavia o foco de análise sob a ótica do ambiente interno ainda é recente e apresenta várias perspectivas a serem abordadas. Na próxima seção serão abordadas as influências desta motivação. A análise de fatores é necessária por enfatizar como o comprometimento de recursos pode influenciar as formas de atuação das organizações.

### 2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM OS MODOS DE ENTRADA

A escolha que uma organização faz de seu modo de entrada em mercados internacionais é determinada por uma série de fatores. Seguir uma estratégia internacional é uma opção especialmente atraente para firmas que competem em mercados domésticos e que têm limitadas oportunidades de crescimento. Este processo de formação estratégica é concretizado pela escolha de diversas modalidades de entrada no mercado internacional. A variedade destes fatores, a dificuldade em medir suas forças e a necessidade de antecipar sua direção em relação ao futuro faz da decisão de optar por determinados modos de entrada um processo complexo com inúmeros *trade-offs*<sup>2</sup> (ROOT, 1994).

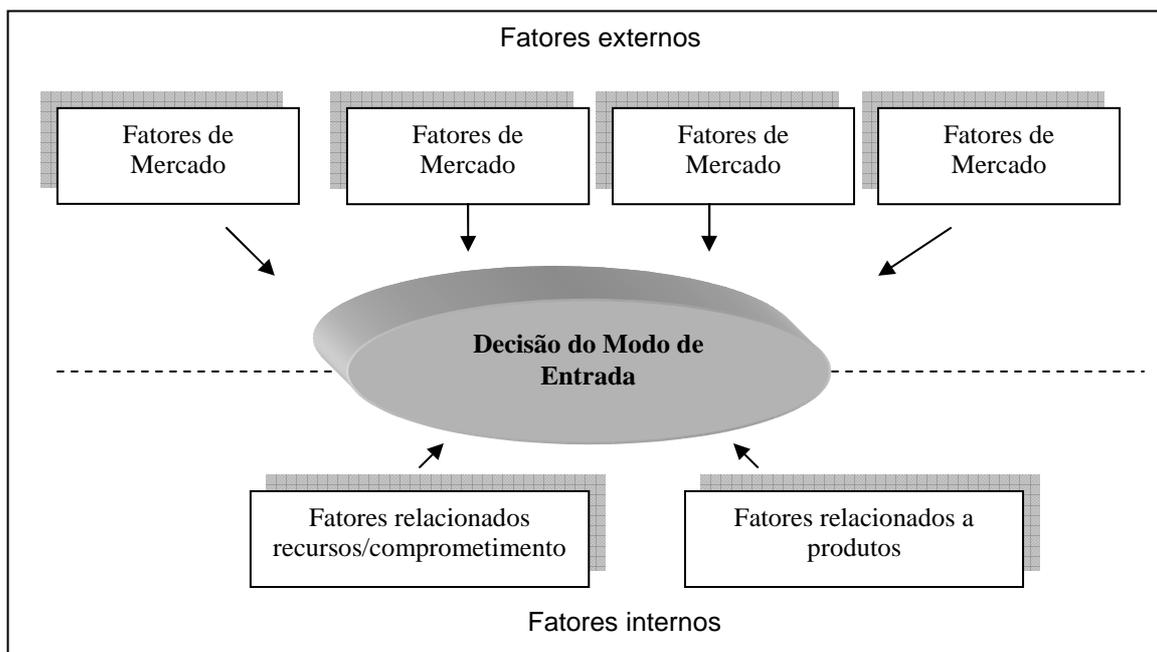
De uma forma geral, essas estratégias são articuladas de acordo ao nível de comprometimento de recursos e do nível de complexidade aplicado no gerenciamento das atividades. Modalidades que demandam processos produtivos no mercado doméstico implicam níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade de operação, como é o caso da exportação. Já as modalidades ligadas à produção no mercado internacional - por exemplo, projetos que iniciam do zero (*greenfield venture*) - demandam níveis mais acentuados de comprometimento e de complexidade (ROOT, 1994; BUCKLEY; CASSON, 1998; TERPSTRA; SARATHY, 1997) o que por sua vez demandam maior desenvolvimento e transferência de capacidades.

---

<sup>2</sup> Expressão que define uma situação em que há conflito de escolha.

Outros elementos que podem influenciar a decisão dos modos de entrada estão relacionados às competências da empresa quanto à posse de vantagens competitivas destas. Para Mações e Dias (2001), a análise da competitividade da empresa baseia-se em cinco aspectos: qualidade do produto, tecnologia de produção, preço, custos e capacidade de desenvolver novos produtos.

Para evidenciar a influência destes fatores, Root (1994) apresenta um modelo que figuram diversos elementos, tanto externos quanto internos que devem ser levados em consideração ao decidir-se por um modo de entrada no mercado internacional. Para entrar num mercado global, uma organização escolhe o modo de entrada que é mais adequado à situação presente e na projeção de futuro. Em alguns casos, as várias opções são seguidas seqüencialmente de forma gradual, iniciando-se com exportações e encerrando com projetos que iniciam do zero (*greenfield venture*). Em outros casos, a firma pode mesclar diferentes modos de entrada. A decisão referente ao modo de entrada a ser utilizado é resultado das condições competitivas da indústria, da situação do país, políticas governamentais e do conjunto único de recursos, capacidades e competências essenciais da organização. Estes últimos que representam elementos internos da empresa são foco desta pesquisa ainda que o modelo analisado a seguir na Figura 1 traga também elementos que analisam os fatores externos.



**Figura 1 - Fatores que influenciam os modos de entrada**

**Fonte: Root (1994, p. 8)**

**Fatores de Mercado:** o tamanho atual e projetado do mercado a ser explorado é um fator importante a ser analisado. Pequenos mercados podem favorecer licenciamentos, exportações através de agentes/distribuidores assim como acordos contratuais. Por outro lado, mercados com grande potencial de vendas justificam maior investimento como filiais e subsidiárias, ou até mesmo, a opção de se produzir localmente. Outra dimensão a ser analisada é a estrutura competitiva, isto é, verificar a estrutura do mercado. Por fim deve-se avaliar a qualidade e disponibilidade de infra-estrutura. Quando agentes ou distribuidores estiverem associados à empresas locais ou estruturas competitivas inexisterem, a escolha para alcançar este determinado mercado pode estar relacionada à abertura de uma filial/subsidiária (ROOT, 1994).

**Fatores de produção:** a qualidade, quantidade e custo da matéria-prima, trabalho, energia e outros fatores de produção, assim como a qualidade e custo de infra-estrutura locais devem ser levados em consideração na escolha dos modos de entrada. Baixos custos de produção encorajam algumas formas de produção local, atualmente observa-se um movimento de empresas articulando operações na China e mercados orientais, o que pode facilmente ser explicado pelo baixo custo da mão-de-obra.

**Fatores ambientais:** política, economia e características sócio-culturais têm influência decisiva na escolha dos modos de entrada, as mais notáveis são políticas governamentais e regulamentações referente aos negócios internacionais. Citam-se também políticas restritivas (tarifas, cotas e outras barreiras) assim como fatores relacionados à distância geográfica, características econômicas (taxa de câmbio, comportamento inflacionário, balança de pagamentos) (ROOT, 1994). As diferenças entre o país de origem da empresa e o país anfitrião também influenciam na seleção do modo de entrada. Para Hill *et al.* (1990), a distância percebida entre dois países em termos de cultura, sistemas econômicos e práticas empresariais determina a familiaridade da localização e, seguindo o enfoque da teoria gradualista, quanto maior for esta distância se optará por um menor nível de empenho de recursos, selecionando os modos de entrada cooperativos (JOHANSON; VAHLNE, 1977; MADHOCK, 1997).

**Características do país de origem:** mercado, produção e fatores ambientais do país de origem também influenciam as escolhas dos modos de entrada. Um mercado doméstico amplo permite que a empresa cresça e desenvolva condições competitivas internas para lançar-se no mercado internacional. No entanto, pode também incentivar que a empresa não se arrisque e permaneça no mercado local por não haver necessidade emergente de empreender em mercados internacionais. Comportamento contrário ao de empresas que atuam em mercados domésticos restritos, que são atraídas pela exportação como um meio de alcançar maior competitividade com economia de escala. Outros fatores também podem ainda ser considerados: estrutura competitiva, altos custos de produção e políticas governamentais, que, assim como visto anteriormente, podem influenciar maiores ou menores investimentos no país de destino (ROOT, 1994).

### **Fatores Internos**

**Produtos:** Produtos que competem por diferenciação em um determinado mercado possuem vantagens distintas em relação a preços, portanto, permitem mais facilmente a incorporação de custos de transporte e de taxas aduaneiras. Em contraste, produtos pouco diferenciados que competem por preços podem beneficiar empresas que optam pela produção local. Nesse sentido, produtos diferenciados favorecem modos de entrada através de exportações enquanto produtos com baixa diferenciação tendem a favorecer os modos de produção local (ROOT, 1994).

O nível de serviços envolvidos na comercialização ou fabricação (como pré e pós venda) necessitam maior acompanhamento nos processos e demandam maior proximidade dos clientes, portanto, torna-se mais difícil para administrar uma estrutura distante. Esta intensidade de serviços agregados aos produtos vai ao encontro de uma estrutura de subsidiárias de vendas ou mesmo produção local por permitir maior proximidade e atendimento aos clientes (ROOT, 1994).

O licenciamento pode ser uma alternativa quando se trata de produtos intensivos em tecnologia uma vez que estes atingem uma reputação e reconhecimento internacional, já os produtos que requerem algum tipo de adaptação para comercialização no mercado local podem exigir uma estrutura de produção local.

**Recursos/Comprometimento** – A marca, a reputação, as habilidades de marketing ou a dinâmica de vendas são ativos intangíveis importantes para as

empresas. A avaliação dos recursos da empresa é crucial em todos os estágios de planejamento de operações internacionais. Cada novo mercado pode exigir uma avaliação completa, incluindo o comprometimento relativo aos objetivos e recursos da empresa matriz. À medida que os mercados ficam cada vez mais competitivos, as empresas encontram novas oportunidades; e, com o aumento do custo de se entrar nos mercados estrangeiros, as empresas necessitam de tal planejamento e comprometimento (CATEORA; GRAHAM, 2001).

Quanto maior a relação entre os recursos em gerenciamento da empresa tais como capital, tecnologia, habilidades de produção e de marketing, maiores serão as opções de modos de entrada. No entanto, uma empresa com recursos restritos estará limitada a utilizar modos de entrada que requerem um baixo comprometimento de recursos. Por esta razão o tamanho da empresa é fator crítico na escolha dos modos de entrada. Estudos apontam que as empresas maiores possuem mais recursos e, portanto, possuem maiores condições de entrar em mercados mais longínquos o que pode exigir esforços adicionais de pequenas empresas que desejam internacionalizar suas atividades (GRIPSRUD, 1990). Grandes empresas podem ter um repertório mais amplo para ajustar recursos ou comprometer investimentos mais agressivamente para fins de posicionamento em uma rede internacional estruturada ou estabelecer relacionamentos mais profundos com parceiros internacionais (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

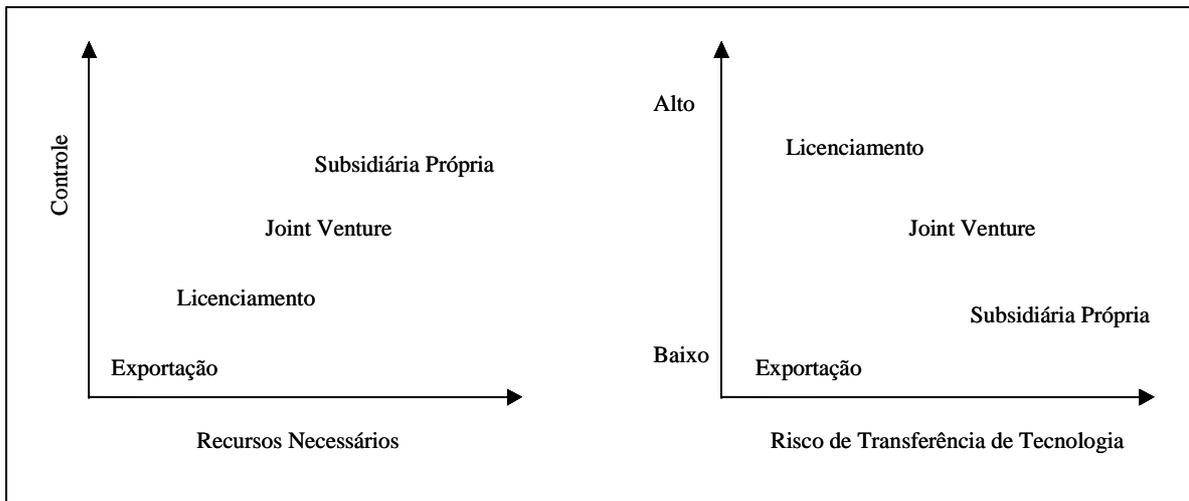
O comprometimento afeta a velocidade das estratégias e decisões internacionais das empresas. Uma vez que os objetivos das organizações tenham sido identificados, a gerência precisa determinar se ela está preparada para engajar-se no nível de comprometimento exigido para o sucesso das operações internacionais – comprometimento em termos do dinheiro a ser investido, pessoal para o gerenciamento da organização internacional e determinação para ficar no mercado tempo suficiente para concretizar algum retorno sobre esses investimentos.

O grau de comprometimento com o marketing internacional reflete a extensão do envolvimento de uma organização. A incerteza sobre mercados e suas expectativas levam as empresas investir timidamente o que pode levar a utilização de métodos, canais ou formas organizacionais de marketing ineficientes. Esta falta de comprometimento pode criar um cenário para o fracasso de empreendimentos que poderiam ter alcançado o sucesso se tivesse havido o total comprometimento e

apoio de sua empresa-sede. Investir no mercado internacional exige visão de longo prazo, pois raramente investimentos casuais são bem-sucedidos (CATEORA; GRAHAM, 2001).

Estudos complementares analisam ainda como os recursos e risco tecnológico estão relacionados ao controle nas estratégias de entrada (OSLAND *et al.* 2001; WOODCOCK *et al.* 1994):

A figura 2 ilustra a relação entre esses elementos e os modos de entrada.



**Figura 2 - Características dos modos de entrada**

**Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001)**

Recursos neste modelo estão representados por ativos intangíveis (ex: competências gerenciais) ou mesmo ativos tangíveis (ex: máquinas e capital). Controle refere-se à habilidade da organização em tomar decisões, determinar sistemas e métodos de atuação. O risco tecnológico pode ser definido pelo potencial que a organização tem de aplicar e transferir o conhecimento para o mercado-alvo.

Recursos, controle e risco estão altamente correlacionados (WOODCOCK *et al.*, 1994) e a decisão pelo modo de entrada se dá pela determinação dos níveis que cada organização está disposta a aceitar.

Embora os recursos sejam um fator de influência, isoladamente, não são suficientes para explicar a escolha da empresa por determinado modo de entrada. Recursos devem estar unidos com a vontade de comprometê-los com o desenvolvimento de mercados no exterior. O grau de comprometimento com

mercados internacionais é revelado na estratégia empresarial de acordo com o papel desempenhado pelos mercados internacionais na estratégia corporativa, o status de organização internacional e as atitudes dos administradores. Para a maioria das organizações, o comprometimento cresce ao longo da experiência internacional num longo período de tempo. O sucesso no mercado internacional tem encorajado maior comprometimento que, por sua vez, tem levado a mais sucesso. Por outro lado, insucessos na experiência internacional podem reverter ou limitar esse comprometimento.

O aprofundamento do estudo referente aos recursos internos apresentados neste modelo necessita ser aprofundado. Portanto, na seção a seguir será relacionado o papel destes recursos organizacionais no processo de internacionalização.

#### 2.4 TEORIA BASEADA EM RECURSOS (VBR) E OS MODOS DE ENTRADA

Dentre as principais teorias estratégicas estudadas nas últimas décadas, recentemente a Resource-based View (RBV), ou Visão Baseada em Recursos (VBR), foi incorporada às teorias que explicam o processo de internacionalização. Até a década de 80 as teorias sobre competitividade estavam voltadas para análise do ambiente externo e seu contexto fazendo a ligação entre a caracterização do ambiente externo e a formulação da estratégia. Assim, como apontam os trabalhos de Madhock e Phene, (2001) e Peng (2001), o estudo em negócios internacionais passa a convergir para desenvolvimentos na área da estratégia empresarial, em especial a RBV. Esta teoria parte da percepção de que o conhecimento é um agente central para sustentar a vantagem competitiva e busca explicar como os recursos e competências levam a empresa a uma posição de vantagem competitiva (McEVILY *et al.*, 2004).

A idéia central converge para a proposição de que a fonte de vantagem competitiva encontra-se, primeiramente, no conjunto de recursos e competências próprios das empresas (recursos físicos, financeiros e intangíveis) e, num segundo momento, na estrutura dos setores industriais aos quais elas pertencem (BINDER, 2006). Barney (1991, p. 101) define recursos como sendo [...] “todos os ativos,

capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento, controlados pela empresa, que permitam a ela conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia.” Esses conceitos apresentados como um contraponto das teorizações de Porter (1980) formou uma nova ordem no pensamento estratégico, cuja origem está fundamentada no trabalho de Penrose (1959) que analisou o processo de crescimento das firmas como caracterizados pelas oportunidades externas e internas, as quais são decorrentes do seu conjunto de recursos.

Porém, nem todos os recursos e competências são considerados estratégicos para a empresa, apenas os que são raros, de imitação e substituição difícil e custosa. Incluem-se nesta definição fatores naturais, como a geografia e matérias-primas, recursos humanos, físicos e financeiros; e intangíveis, como marcas, patentes, direitos de propriedade e reputação. Barney (1991) desenvolveu uma abordagem conhecida como VRIO (das palavras Valuable, Rare, Inimitable e Organization), que considera a posse por parte das organizações de ativos valiosos, que lhe permitem explorar as oportunidades e inibir as ameaças do ambiente. Outra característica substancial refere-se à raridade e a dificuldade de serem imitados. Isso sugere que poucos competidores terão acesso a estes ativos e terão dificuldade de imitá-los. E por último os recursos disponíveis deverão caracterizar a organização de forma a ter dispositivos referente às suas políticas e processos capazes de aproveitar sua estrutura para gerar uma vantagem competitiva sustentável frente a seus concorrentes.

No processo de internacionalização de empresas, os recursos estratégicos da empresa e a sua competência organizacional definem a estratégia de entrada, inclusive a escolha das formas de atuação nos novos mercados (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A RBV fortalece a explicação para as formas de entrada não somente por explorar vantagens existentes (como nas visões tradicionais), mas também por desdobrar e gerar novas vantagens (PENG, 2001).

Kogut e Zander (1993) apresentam uma concepção da empresa multinacional, entendendo-as como comunidades que servem como mecanismos eficientes para transformar conhecimento em produtos e serviços economicamente valiosos. Estes autores questionam o pressuposto de que a empresa multinacional surge por conta da necessidade de internalizar mercados e defendem que a multinacional surge por conta da sua habilidade superior de transferir internamente

conhecimento. Quanto mais tácito o conhecimento ou tecnologia que dá suporte à vantagem específica da empresa, maior será a tendência de transferência de recursos internos da empresa para o exterior.

ATIVIDADES DE PRODUÇÃO		ATIVIDADES DE MARKETING		Modo de entrada favorecido pelo modelo de Recursos da Empresa
Probabilidade da empresa de estabelecer vantagem comparativa no país hospedeiro.	Habilidade da empresa para transferir os recursos geradores de vantagem para os sócios no país hospedeiro.	Probabilidade da empresa de estabelecer vantagem competitiva no país hospedeiro.	Habilidade da empresa para transferir os recursos geradores de vantagem para os sócios no país hospedeiro.	
Baixa	Não se Aplica	Baixa	Não se Aplica	Não entrar; Exportação Indireta
Baixa	Não se Aplica	Alta	Alta	Exportação direta via intermediários no país hospedeiro
Baixa	Não se Aplica	Alta	Baixa	Exportação Direta via canais próprios da empresa.
Alta	Alta	Alta	Alta	Modos Contratuais (Licenciamento, <i>Franchising</i> )
Alta	Alta	Alta	Baixa	<i>Join Venture</i> de Produção
Alta	Baixa	Alta	Alta	<i>Joint Venture</i> de Marketing
Alta	Baixa	Alta	Baixa	Subsidiária de controle total

**Quadro 2 - Seleção dos modos de entrada baseado nos recursos da empresa**

**Fonte: Sharma e Erramilli (2004, p.11)**

Frente a importância e maior domínio deste novo paradigma dos recursos da firma, Sharma e Erramilli (2004) definem um modelo teórico baseado na RBV com poder de explicação sobre as estratégias de exportação, produção e marketing em novos mercados, baseados em quatro princípios:

- a) a probabilidade de estabelecimento da vantagem competitiva nas operações de produção em um novo país,

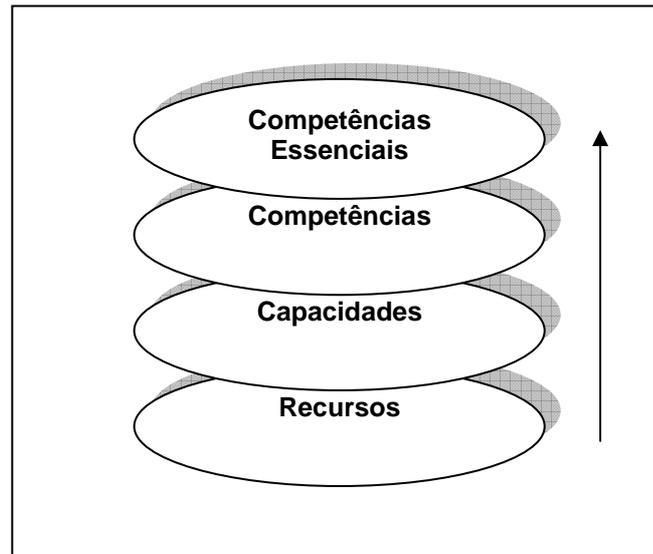
- b) a probabilidade de estabelecer vantagem competitiva em operações de marketing em um novo país,
- c) a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva em operações de produção aos parceiros dos países hospedeiros e,
- d) a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva em operações de marketing aos parceiros dos países hospedeiros.

Neste modelo representado pelo Quadro 2, os modos de entrada serão definidos de acordo com a capacidade de a empresa transferir recursos ou estabelecer vantagem competitiva no país hospedeiro. Além disso, argumenta-se que a RBV aumenta a explicação do modo de entrada baseado não apenas na exploração de vantagens existentes, mas também daquelas que podem ser desenvolvidas, gerando novas vantagens (PENG, 2001).

Com o objetivo de aprofundar a fundamentação dos conceitos sobre a análise do ambiente interno a discussão evoluirá para o campo das competências organizacionais.

#### **2.4.1 Competências Organizacionais**

Em meados de 1980, com a evolução da RBV, teoria visitada na subseção anterior, a temática de competências começou a surgir nas empresas e pesquisadores começaram a se interessar por ela, tendo em vista a intensificação da competitividade empresarial, os avanços tecnológicos e as mudanças na relação de trabalho (ZARIFIAN, 2001, LE BOTERF, 2003). Javidan (1998) propõe conceitos para as terminologias: competência essencial, competência, capacidade e recursos e os coloca sobre uma estrutura hierárquica, onde pondera o grau de envolvimento de cada etapa e o nível de valor agregado numa escala evolutiva, conforme a Figura 3:



**Figura 3 - Hierarquia das Competências**

**Fonte: Javidan: (1998)**

Os recursos são as entradas e o que permite o *start up* para a formação de competências (JAVIDAN, 1998), referem-se ao grupo de ativos (tangível ou intangível) ou à possibilidade de aquisição ou produção que uma organização possui, controla ou tem acesso (HEL FAT; PETERAF, 2002). As organizações possuem uma gama de recursos, mas nem todos são devidamente aproveitados ou em um primeiro momento podem nem mesmo ser reconhecidos ou mobilizados. Estes recursos de acordo com Wernerfelt (1984) podem estar representados por tecnologias desenvolvidas internamente pela organização, a marca, maquinário, procedimentos eficientes e emprego de habilidades formais dos funcionários. Os recursos foram classificados por Barney (1991) que os divide em recursos em físicos (tecnologia, máquinas, equipamento, localização física), humanos (experiência, inteligência e conhecimento dos indivíduos) e organizacionais (estrutura de informação, planejamento formal e informal, cultura).

Mills *et al.* (2003), a partir de pesquisas empíricas realizadas para identificar os recursos de diferentes tipos de organizações, categorizou os recursos como tangíveis (instalações, máquinas, equipamentos, funcionários, patentes), conhecimento, habilidades e experiência (recursos tácitos), sistema e procedimentos; cultura e valores; redes internas e externas (inclui também a reputação e marca nessa categoria); e recursos com potencial de capacidades

dinâmicas (área responsável por reconhecer quando recursos organizacionais estão desatualizados ou precisam ser aperfeiçoados).

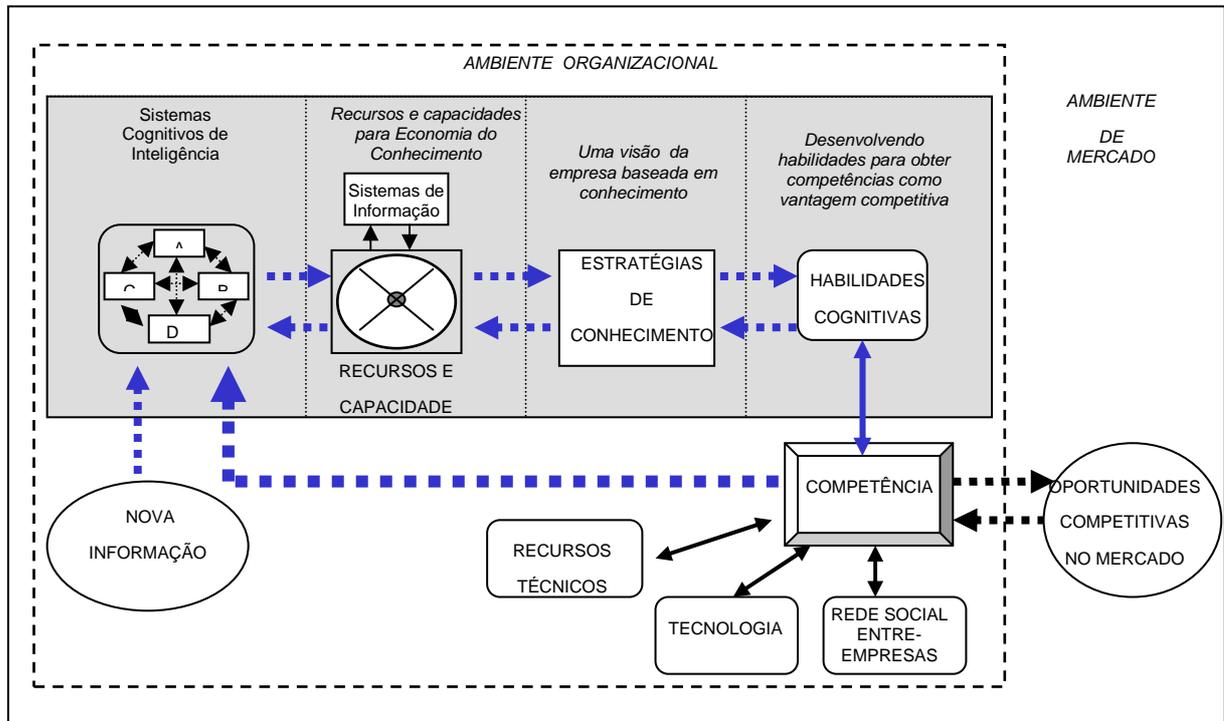
As capacidades são as habilidades da organização em explorar os recursos, por meio de processos e rotinas que proporcionariam a interação entre tais recursos (TEECE *et al*, 1997, JAVIDAN, 1998), de maneira a executar uma série de tarefas, com o propósito de obter um determinado resultado (HELFAT; PETERAF, 2002). Essa coordenação de tarefas é realizada a partir do esforço dos indivíduos.

Em seguida, no terceiro nível as competências seriam o resultado da interação entre as diversas capacidades existentes na empresa (JAVIDAN, 1998). No último nível, as competências essenciais, que consistem na interação das diferentes competências da organização, que ocorrem por meio da aprendizagem organizacional coletiva, envolvimento e comprometimento entre as unidades organizacionais (JAVIDAN, 1998). Ainda sobre as competências essenciais (*core competence*), Prahalad e Hamel (1990) as definem como o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. De acordo com Javidan (1998), cada nível, apresentado na figura 3, é baseado no nível anterior, e, à medida que os níveis avançam, agrega-se mais valor à organização, que pode resultar na geração de *core competence*, que está relacionado às estratégias competitivas determinadas pela organização.

Quanto às capacidades e competências, Prahalad e Hamel (1990;1995) utilizam os termos sem distingui-los e direcionam seu foco para a definição de competências essenciais. Ruas (2005 p. 32) menciona que [...] “um dos primeiros pontos de controvérsia da noção de competência é o que trata do tênue limite entre expressões capacidades e competências”.

De forma geral, observa-se na literatura que os conceitos de capacidade e competência são utilizados sem uma distinção precisa. Na perspectiva proposta na figura 4, compreende-se que uma organização possui uma capacidade estratégica pelo exercício de sua competência considerando-se ambos conceitos como complementares. Uma organização será contratada para construir um produto totalmente novo pela sua capacidade estratégica de construí-lo, pois já terá desenvolvido competências na construção de outros produtos diferentes. O exercício da construção de diferentes produtos terá lhe atribuído competências que levam o

cliente e/ou mercado a creditar-lhe uma determinada capacidade estratégica (GONÇALO, 2004).



**Figura 4 – Competências x Capacidades - conceito**

**Fonte: Gonçalo, (2004, p. 76)**

Para Fleury e Fleury (2001) a questão principal quando se trata de competências organizacionais é a possibilidade de combinar diferentes competências para conceber, produzir e entregar produtos e serviços aos clientes. Competência seria, assim, “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY e FLEURY, 2001). Competências organizacionais ajudam as empresas a realizar seus objetivos estratégicos, organizações que possuem competências desenvolvidas estão mais aptas a implementar suas estratégias.

Voerman (2003) indica que as competências variam de organização para organização, sendo observadas e desenvolvidas durante a trajetória da empresa, desta forma, mensurada pela experiência adquirida. Portanto, na próxima seção será detalhado como e dá o desenvolvimento de competências e a sua importância para sustentar a vantagem competitiva.

### 2.4.2 Desenvolvimento de Competências na Organização

Desenvolver competências primeiramente passa pelo reconhecimento por parte da organização das diferentes habilidades e recursos que possui. Mills *et al.* (2002) classificam as diferentes competências identificadas nas organizações, conforme resume-se no Quadro 3.

<b>Categoria de Competências</b>	<b>Descrição</b>
Competência essencial	Refere-se às atividades de alta competência importantes para o nível corporativo, os quais são chaves para a sua sobrevivência e central para a sua estratégia
Competência distintiva	Refere-se as atividade de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadoras dos concorrentes e que provêm vantagem competitiva.
Competência organizacional ou unidade de negócios	Um pequeno número de atividades chave, normalmente entre três e seis, esperadas de cada unidade de negócio da empresa
Competência de suporte	Uma atividade que é valiosa para suportar um leque de outras atividades. Por exemplo, uma competência para construir e trabalhar produtivamente em equipe pode ter um impacto maior na velocidade e qualidade de muitas atividades na empresa
Capacidades dinâmicas	Capacidade da empresa de adaptar suas competências ao longo do tempo. Diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

**Quadro 3 - Categoria de competências**

**Fonte: Mills *et al.* (2002, p. 13)**

Apesar de entenderem os termos competência e capacidade como equivalentes, os autores ressaltam que capacidade dinâmica é uma exceção. Para eles, esta categoria refere-se à “[...] competência que determina a adaptação de todas as competências ou atividades no tempo e é assim merecedora de um nome diferente” (MILLS *et al.* 2002, p.13). As empresa que possuem tal competência se caracterizam por ser conscientes da necessidade de mudança, de questionar e de adaptar suas competências ao longo do tempo.

De acordo com a observação de Teece *et al.* (1997), a noção de que a vantagem competitiva requer tanto a exploração de capacidades específicas da

firma quanto o desenvolvimento de novas já foi parcialmente desenvolvida por Penrose (1959) e Wernerfelt (1984). Mas, somente recentemente os pesquisadores começaram a ponderar sobre a maneira como as organizações desenvolvem e renovam suas competências para responder às mudanças ambientais.

A perspectiva das capacidades dinâmicas que derivou da teoria considerada de caráter mais estático revisitada brevemente neste estudo, denominada Visão Baseada em Recursos, provê um lastro teórico para a evolução destas competências. A VBR sugere que empresas do mesmo setor têm performances distintas pela diferenciação que possuem em seus recursos e competências (WERNERFELT, 1984). No entanto, Teece *et al.* (1997) afirma que a VBR não tem explicado adequadamente de que forma e por que certas empresas têm vantagem competitiva em situações rápidas e imprevisíveis. Para analisar este processo, os autores propuseram o enfoque das capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*). O termo “dinâmicas” refere-se à capacidade de renovar competências para adquirir congruência com as mudanças ambientais, e o termo capacidades enfatiza o papel chave da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos, competências funcionais de acordo com as necessidades de uma ambiente em mudança (TEECE *et al.*, 1997).

As capacidades dinâmicas estão relacionadas diretamente com a performance empresarial no momento em que elas transformam sua gama de recursos, rotinas operacionais e competências, que por sua vez afetam diretamente o desempenho econômico da organização (HELFAT *et al.*, 2000; ZOLLO *et al.*, 2002). A construção de capacidades dinâmicas tem como essência os processos organizacionais da firma, que são por sua vez, formados pelos ativos (posições) e pela própria evolução da história da empresa (dependência de caminhos). Suas rotinas envolvem processos que são baseados em conhecimento e são instrumentais para a configuração, integração e criação de conhecimento. Por esta natureza tácita, existem fatores difíceis de serem comercializados como valores, cultura, experiência organizacional, competências e capacidades que geralmente não podem ser adquiridas, mas devem ser construídas, o que pode levar anos e até mesmo décadas. As capacidades dinâmicas em comparação com as teorias da organização industrial (BAIN, 1955; PORTER, 1990) e a VBR (WERNERFELT,

1984) assume um papel proeminente como empreendedor na tomada de decisões, formulação e implementação de estratégias competitivas.

No contexto atual, onde variáveis mercadológicas são inconstantes, a turbulência econômica acaba por alterar os cenários competitivos. Neste caso, as capacidades dinâmicas permitem às firmas integrarem, construir e reconfigurarem competências internas para acompanharem as mudanças do ambiente. Eisenhardt e Martin (2000) teorizam que as capacidades dinâmicas estão baseadas nas rotinas estratégicas organizacionais, as quais os gestores modificam, ao adquirir, integrar e recombinar a sua base de recursos para gerarem novas estratégias de criação de valor. Este aspecto é importante na medida que caracteriza o enfoque dinâmico das competências organizacionais. Mills *et al.* (2002) referem-se às capacidades dinâmicas no mesmo sentido, como a capacidade da empresa de ajustar suas competências ao longo do tempo.

Thompson e Cole (1997) corroboram essa visão onde empresas devem sempre buscar diferentes formas de manter seu diferencial competitivo e agregar valor recombinando recursos para se colocar à frente de seus concorrentes, sejam esses existentes ou ainda novos entrantes que possivelmente possam estar buscando concorrer pelo mesmo nicho de mercado. A velocidade das mudanças no cenário competitivo leva a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas globais, que pode representar a criação de barreiras de imitação e de combinação dos recursos numa base global que representam vantagem competitiva para a organização (D'AVENI,1999)

Griffith e Harvey (2001), num segundo momento trazem as teorizações das capacidades dinâmicas adaptadas ao processo de internacionalização e indicam que a leitura do ambiente externo se torna evidente ao adentrar estes mercados e indica dois componentes:

- a) Desenvolver coerência global sistêmica, enquanto reconhecem as únicas características do ambiente de cada país para facilitar a customização das estratégias dos países; e
- b) Adaptação, integração e reconfiguração dos ativos internos e externos para alcançar as oportunidades no mercado global.

Essa capacidade dinâmica expressada pela competência de aprender com o mercado internacional e sua integração na rede corporativa global por meio da transferência de competências e capacidades aprendidas, retoma o conceito central da teoria comportamental de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esta teoria pressupõe que o aprendizado gradual com os diferentes mercados é essencial para a internacionalização.

Competências não são necessariamente estáticas, embora apresentem tendência a persistir apesar das entradas e saídas dos indivíduos da organização. Elas estão impregnadas nos mecanismos, sistemas e estrutura da organização, difusas nas pessoas, tecnologias e estruturas (TURNER; CRAWFORD, 1994). Porém, se ao longo do tempo as organizações formulam diferentes estratégias ou operações, suas competências poderão ter alguma mudança substancial, e estas mudanças são importantes para criar o futuro da organização. As competências podem tanto atrofiar quanto se desenvolver ao longo do tempo, e isto pode até não representar um problema para a organização desde que esta competência tenha perdido sua importância. A reformulação de competências, ou *reshaping competences* como chamado por Turner e Crawford (1994) permite a mudança e reformulação de atividades. Esta reformulação, freqüentemente, consiste em um investimento de longo prazo e exige contínuos esforços para se desenvolver e se manter.

O crescente aumento das mudanças ambientais e da competitividade, que são problemáticas ambientais enfrentadas pelas empresas que se lançam no mercado internacional, requerem mudanças nas bases de conhecimentos das organizações e na forma como elas usam o conhecimento (SANCHEZ e HEENE, 1997). Com isto, surge a necessidade de flexibilidade estratégica e de desenvolvimento de novas competências em resposta às mudanças ambientais, readequando sua base de conhecimentos e sua aplicação.

Sanchez *et al.* (1996) e Sanchez (2001), ao estudar a dinâmica da competição baseada na competência, apontam para os conceitos de manutenção, construção e alavancagem de competências. Segundos os autores, mudanças de objetivos organizacionais pode conduzir mudanças nas atividades de construção e alavancagem de competências. Como as competências levam algum tempo para se desenvolver, as firmas normalmente alocam alguns recursos para construir

competências (criar novos ativos, capacidades e modos de coordenar ativos e capacidades), enquanto outros recursos serão utilizados para alavancar competências (aplicar competências existentes no mercado de forma que não precise de mudanças qualitativas nos ativos e capacidades). Assim, na busca de equilibrar objetivos de longo e de curto prazo, a firma poderá entregar seus recursos em um distintivo mix de atividades de construção e alavancagem de competências. Em especial, a capacidade da multinacional de alavancar resultados em diversos países através de suas competências tende a se configurar como forte fonte de vantagem competitiva (SHARMA; ERRAMILI, 2004), surge assim, como ponto central a habilidade da multinacional de transferir o conhecimento entre as suas diversas afiliadas. O Quadro 4 representa estes conceitos e apresenta exemplos que os clarificam:

<b>Competências</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Exemplos</b>
Manutenção de Competências	Manutenção dos ativos e capacidades existentes da organização em um estado de efetividade para o uso nas ações atuais da organização	Manter competências (produção, gerenciais, comerciais) mesmo em um ambiente estável, para superar tendências à entropia organizacional
Construção de competências	Processo pelo qual a empresa cria ou adquire mudanças qualitativas em seus ativos e capacidades inclusive novas habilidades para coordenar e empregar mais ou novos ativos e capacidades, de forma a atingir seus objetivos. A construção de competências cria novas opções para futuras ações	Aumentar a produção pelo desenvolvimento e produção de novos tipos de produtos criando novas opções, que requerem qualitativamente novos ativos e capacidades
Alavancagem de competências	Envolve a aplicação de competências existentes em novas oportunidades de mercado sem requerer mudança qualitativa nos ativos ou capacidades da empresa. Envolve o exercício de uma ou mais opções existentes, criada pela sua prévia construção de competências.	Usar os ativos e capacidades existentes para produzir e comercializar seus produtos. Aumentar a produção adicionando um segundo turno de operação da fábrica.

**Quadro 4 – Conceitos de manutenção, construção e alavancagem de competências**

**Fonte: Adaptado de Sanchez et al.,(1996) Sanchez, (2001)**

Estes conceitos de manutenção, construção e alavancagem pressupõe constante renovação e assimilação de conhecimento para maximização dos ganhos e aplicação de recursos e capacidades. A lente da aprendizagem organizacional pode auxiliar a analisar de que maneira as organizações absorvem e reagem ao contexto de mudança e adaptação. A ótica da análise da internacionalização através da análise das competências e sua capacidade de reconfiguração conduz à perspectiva da aprendizagem como elemento chave nesse processo.

### **2.4.3 Aprendizagem Organizacional**

Neste estudo adotou-se a idéia de que a competência permite resolver ou melhorar processos organizacionais dentro de um contexto específico ao mobilizar diversas capacidades de maneira integrada. A aprendizagem organizacional está intimamente ligada ao desenvolvimento de competências. Enquanto a perspectiva das capacidades dinâmicas permite captar o papel do conhecimento no processo de aceleração da internacionalização, a aprendizagem organizacional tem sido amplamente estudada para explicar o processo de internacionalização das empresas (ERIKSSON *et al.*, 2000).

O aprendizado organizacional é tido como um processo contínuo onde as empresas são capazes de redirecionar seus processos e ajustar-se aos cenários de mutação acelerados e constantes. O aprendizado é um termo amplamente utilizado para descrever mudanças organizacionais que ocorrem em um ou mais níveis da organização (FIOL; LILES, 1985). Organizações que tem suas estratégias fundamentadas na aprendizagem são aquelas que os seus membros são capazes de prever e identificar a influência das mudanças e, conseqüentemente, modificar a sua visão de mundo para corrigir os erros do passado ou prospectar suas empresas para o futuro (ARGYRIS; SCHON, 1978)

A aprendizagem comporta a idéia de que as organizações deveriam estar em fluxo contínuo de melhoria da gestão, ao procurar tornarem-se mais do que são no presente. O aprendizado está relacionado ao ganho de experiência e construção de competências (FLEURY; FLEURY, 2001). As várias definições sobre o aprendizado

organizacional presentes na literatura enfatizam diferentes dimensões das organizações e estão baseados em rotinas, são dependentes da história e orientados para metas.

Os modelos comportamentais de internacionalização (CAVUSGIL, 1980; JOHANSON; VAHLNE, 1977) sugerem que a aprendizagem sobre a internacionalização é cumulativa e dependente de sua trajetória e que a cada passo dado a empresa aumenta sua base de conhecimento. Organizações exibem comportamentos variados e diferentes formas de atuação ao acessar diretamente os mercados (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996, OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Para instalar a cultura da aprendizagem que propicia o desenvolvimento de competências, é necessário que a organização compreenda diretrizes baseadas em tarefas educativas voltadas para aprendizagem. Entre as diretrizes que acompanham esse processo, Weerawardena *et al.* (2007) propõe um estudo sob a lente das capacidades dinâmicas, que será adotado como base das categorias de análise propostas para o estudo de caso. Verifica-se a influência de algumas competências, através das quais a empresa aprende sobre múltiplas fontes que estão representadas pela capacidade de compreender o mercado, os relacionamentos da empresa (*networks*) e o ganho de aprendizado interno.

#### 2.4.3.1 Capacidade de Relacionar-se (*Networking*)

A capacidade das empresas se relacionarem 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 de compartilhar os recursos, conhecimentos e riscos. A habilidade de estabelecer e desenvolver relacionamentos estáveis em parcerias internacionais pode ser um fator crítico para estabelecer-se em um determinado mercado (ROCHA, 2002).

A tomada de decisão no ambiente internacional não está vinculada exclusivamente às vantagens específicas das organizações ou ao desempenho de sua expansão internacional. Influências multilaterais interferem no processo de

decisão internacional, o que demonstra a relevância da formação de parcerias no processo de internacionalização. As possibilidades da firma de constituir relacionamentos técnicos, sociais, informacionais, econômicos, administrativos e legais com outras organizações refletem o seu grau de internacionalização. Ou seja, uma firma altamente internacionalizada está bem posicionada em uma rede, desfrutando de relacionamentos diretos com muitos parceiros estrangeiros (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Outro fato, o desenvolvimento de parcerias mostra-se eficaz para acessar os recursos e ganhar conhecimento no mercado que se pretende acessar (AXELSSON; JOHANSON, 1992; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003). A aquisição de conhecimento do mercado-alvo, conseqüentemente, favorece uma possibilidade real de contato com as necessidades e os gostos dos clientes locais e com o movimento dos competidores, favorecendo o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais internas para este fim (LU; BEAMISH, 2001).

Organizações dependem do ambiente onde transitam para adquirir recursos. Estudos sobre o capital social sugerem que os relacionamentos em rede contribuem significativamente para o seu desempenho. Redes são vitais na descoberta de oportunidades, para testar idéias, e na aquisição de recursos para a formação de novas estruturas (ALDRICH; ZIMMER, 1986), são úteis para contribuir 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 com 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 (LEE *et al.*, 2001). Portanto, construir e manter relacionamentos efetivos em rede são parte do processo de internacionalização de uma empresa, particularmente no que se refere a complementação de recursos (LIESCH *et al.*, 2002).

Na perspectiva em análise, os mercados podem ser descritos como redes de relacionamentos entre empresas. Neste sentido, o fenômeno da internacionalização pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a

outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (JOHANSON; MATTSSON, 1988). A internacionalização é encarada como um processo através do qual as empresas atuam em mercados exteriores por períodos de tempo longos e por isso, é importante reconhecer quais as relações que a empresa mantém, quer com empresas deste mercado quer com empresa de mercados externos. A premissa é a de que quanto mais relacionamento tiver a empresa e quanto mais profundos aqueles se revelarem, maior será o seu envolvimento em mercados internacionais. Sem perder de vista o aspecto do controle sobre o processo de utilização de recursos nas atividades internacionais, fato que usualmente diz respeito a mais do que um ator e está inevitavelmente associado à questão da aprendizagem e ao modo como esta pode vir a tornar-se um ativo de mercado (AXELSSON; JOHANSON, 1992).

Os ativos de mercado da empresa serão diferentes se ela se encontra internacionalizada ou não e consoante o grau de internacionalização do mercado em que se encontra. O desenvolvimento do processo de internacionalização é, portanto, altamente influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado (JOHANSON; MATTSSON, 1988, AXELSSON; JOHANSON, 1992), assim como serão diferentes os ativos de mercado detidos pela empresa e pelos seus parceiros se ela se encontrar ou não internacionalizada e se pertencer ou não a uma rede internacionalizada

#### 2.4.3.2 Capacidade de Entender o Mercado

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

Essa competência captura a capacidade de formular um mix de estratégias (WEERAWARDENA, 2003) e são críticas para identificar e acessar mercados no

exterior. É caracterizado pela aquisição e disseminação de informação de mercado. Isso também envolve o “desaprender” que vem a ser a revisão de insucessos para implantar melhorias dentro da organização (DAY, 1994). As experiências adquiridas ao acessar mercados provêm da habilidade em posicionar produtos em determinados nichos com o objetivo de adequar-los às necessidades identificadas, da habilidade de comunicar credibilidade e encontrar os meios de distribuição e preços apropriados.

Empresas que possuem uma capacidade superior de entender os 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 foco na promoção de produto, preço e distribuição são determinantes e afetam 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 penetrem novos mercados (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

A importância de desenvolver capacidade de entender o mercado tem sido enfatizada em pesquisas recentes (VORTHIES; HARKER, 2000). Nesse sentido, a escolha de um mercado sugere um entendimento das suas características como um pré-requisito para o uso eficiente do mix de estratégias para alcançar o segmento desejado. Ainda, a habilidade de aprender sobre o mercado a partir da preferência dos consumidores e da estrutura dos competidores, é essencial para traçar estratégias de atuação e se posicionar de forma competitiva. A capacidade de entender os mercados é desenvolvida através de processos de aprendizado onde, o conhecimento dos atores envolvidos são aplicados para resolver os eventuais obstáculos enfrentados (DAY, 1994, GRANT, 1996).

O desenvolvimento de conhecimento através da experiência no mercado-alvo é um pré-requisito para obter sucesso na internacionalização (JOHANSON; VALHNE, 1977). Este 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 a conhecimento especializado (HUBER, 1991; SINKULA, *et al.*, 1997). A capacidade de aprender com foco no mercado é exercitada no momento em que as organizações atingem

uma capacidade superior que seus concorrentes em adquirir, disseminar, e integrar informação para criar atividades de valor. Dado que a atividade fundamental é não somente criar produtos a frente de seus competidores, mas também criar uma necessidade de consumo e está intimamente relacionado com organizações com características empreendedoras (WEERARDENA, 2003).

#### 2.4.3.3 Aprendizado com Foco no Ambiente Interno

Alguns autores definem o conhecimento no contexto de organizacional como as compreensões e opiniões validadas de uma empresa, enquanto a aprendizagem organizacional é conceituada como a capacidade da empresa de processar, adicionar novos conhecimentos e usá-lo na tomada de decisão estratégica para obter vantagens competitivas (BELL *et al*, 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 (WEERAWARDENA, 2003).

O aprendizado interno captura todo 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) sugere que a capacidade de adquirir novos conhecimentos depende unicamente de sua base de conhecimentos internos que estão relacionados à capacidade de absorver um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Para eles essa habilidade está diretamente relacionada com as atividades de aprendizagem interna, ligadas às habilidades individuais de seus funcionários, a sua forma de organização e a seus investimentos prévios em estruturas internas (sistemas de informação e pesquisa e desenvolvimento). Estes autores argumentam ainda que essa capacidade é fundamental para o desempenho inovativo das empresas.

A aprendizagem interna promove uma performance organizacional superior e conduz o desenvolvimento de novas rotinas e sistemas que levam à eficácia do processo de internacionalização (MADSEN; SERVAIS, 1997). Primeiramente, empresas que focam na aprendizagem têm condições eminentes de crescer e se adaptar a novos mercados por desenvolverem dispositivos internos capazes de se adaptarem facilmente às mudanças ambientais (AUTIO *et al.*, 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, que são eminentemente enfrentados por empresas que desejam internacionalizar suas atividades. (AUTIO *et al.*, 2000; GRANT, 1996; McEVILY; CHAKRAVARTHY, 2002).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A definição dos métodos, critérios de qualidade ou técnicas de pesquisa necessita ser realizada com seletividade, isto é, adequada a cada situação específica, para que se tornem ferramentas úteis para qualquer tipo de investigação. Se estratégias metodológicas forem vistas exclusivamente como um conjunto de regras rigidamente definidas, as pesquisas podem correr o risco de desconsiderar possíveis ajustes necessários à realização delas em determinados contextos socioeconômicos, culturais e geográficos.

Portanto, os passos a serem seguidos em uma pesquisa devem corresponder aos objetivos de pesquisa previamente estabelecidos. Devido ao caráter particular de cada ambiente constituído e aos objetivos específicos de cada caso a ser estudado, as estratégias metodológicas necessitam ser constantemente redesenhadas, desde a definição da amostragem de ambientes e usuários até o procedimento de análise de dados.

Este capítulo apresenta o método usado para consecução da pesquisa, para o tratamento e a análise dos dados.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa proposta neste estudo foi executada em três fases distintas:

- a primeira fase envolveu pesquisa em fontes secundárias e também uma pesquisa preliminar exploratória com dois executivos com experiência na área de negócios internacionais, para levantar as impressões e relevância do assunto. Também se constituiu nesta primeira fase o levantamento e análise de dados estatísticos, bem como estudos anteriores sobre a internacionalização das empresas brasileiras de calçado e as principais formas de atuação no mercado internacional. Nesta fase foi possível fundamentar o padrão de

atuação, estudos já realizados sobre a empresa objeto de estudo deste caso, números relativos ao setor e suas características gerais.

- a segunda fase se constitui da pesquisa bibliográfica na área de internacionalização e competências;
- a terceira fase se constitui da pesquisa de campo com as entrevistas e análise dos dados coletados.

Portanto, os procedimentos metodológicos deste trabalho se concentram:

- na pesquisa bibliográfica através de pesquisa em artigos, publicações nas áreas de administração e economia;
- na pesquisa exploratória ao invadir o campo de pesquisa para revelar o processo de internacionalização de uma grande empresa calçadista brasileira e as competências mobilizadas para inserção e consolidação de suas atividades no mercado internacional, e
- na avaliação dos resultados, através da análise das entrevistas e dados secundários utilizados como subsídios para as respostas da questão de pesquisa proposta e conclusões preliminares do estudo.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único. Yin (2001) considera essa estratégia válida quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos e que estão inseridos em algum contexto na vida real. Além disto, outra característica justifica a escolha do processo de internacionalização da Vulcabrás/Azaléia: o fato de se tratar uma empresa que atua de forma peculiar e também por se diferenciar estrategicamente dentre os competidores em seu processo de internacionalização.

O estudo de caso único, conforme orientação de Yin (2001), é eminentemente justificável sob condições nas quais o caso representa um teste crucial da teoria existente, nas quais o caso é evento raro e exclusivo, ou nas quais o caso serve a um propósito revelador. Ao selecionar o caso não se tinha conhecimento se suas

características seriam mais alinhadas a esta ou àquela teoria, de forma que representasse um “teste crucial” às abordagens teóricas da pesquisa, ou se tratava de um caso “revelador” nestes termos. Também não se pode declarar que uma empresa possuir operações no exterior é um evento “raro ou exclusivo” na classificação proposta pelo autor. Contudo, esta é uma situação especial entre empresas brasileiras<sup>3</sup>, e o caso Vulcabras/Azaleia, em estágio avançado de internacionalização, se distingue pelas diferentes experiências consideradas apropriadas para qualificar este estudo.

As principais críticas feitas ao método de estudo de caso referem-se à sua falta de objetividade e rigor científico, pois depende, fundamentalmente, da intuição e julgamento do investigador, estando sujeito, portanto, à subjetividade (YIN, 2001; BOYD *et al.*, 1989). Dada a característica do método de estudo de caso, a principal limitação desta pesquisa pode ser a falta de generalização dos seus achados e conclusões. No entanto, os achados desta pesquisa permitirão compreender a dinâmica da internacionalização de empresas sob a ótica de seus recursos e competências que indicarão caminhos para novos desenvolvimentos na área.

Rocha (1987) argumenta que o estudo de caso permite que o pesquisador adentre o mundo de determinada empresa, resgatando e documentando experiências que poderão ou não ser seguidas por outras organizações. O investigador deve “extrair a ordem do caos” organizando a realidade de tal maneira que lhe possibilite retirar dela teorias, hipóteses, perguntas, novas indagações. A autora declara que, em se tratando do processo de internacionalização de empresas, os estudos na área podem oferecer significativas contribuições, uma vez que o estado da literatura sobre o tema, principalmente no Brasil, ainda é pouco esclarecedor.

Para um melhor entendimento de como ocorreram as etapas da pesquisa, a seguir demonstra-se o seu desenho (Fig.5), no qual está detalhada as ações executadas em cada etapa da pesquisa:

**Fase 1** – executada em fevereiro de 2009 através de uma reunião simultânea com dois executivos da área calçadista envolvidos com a área de internacionalização, com duração de 1 hora e 30 minutos para levantar as impressões e relevância da

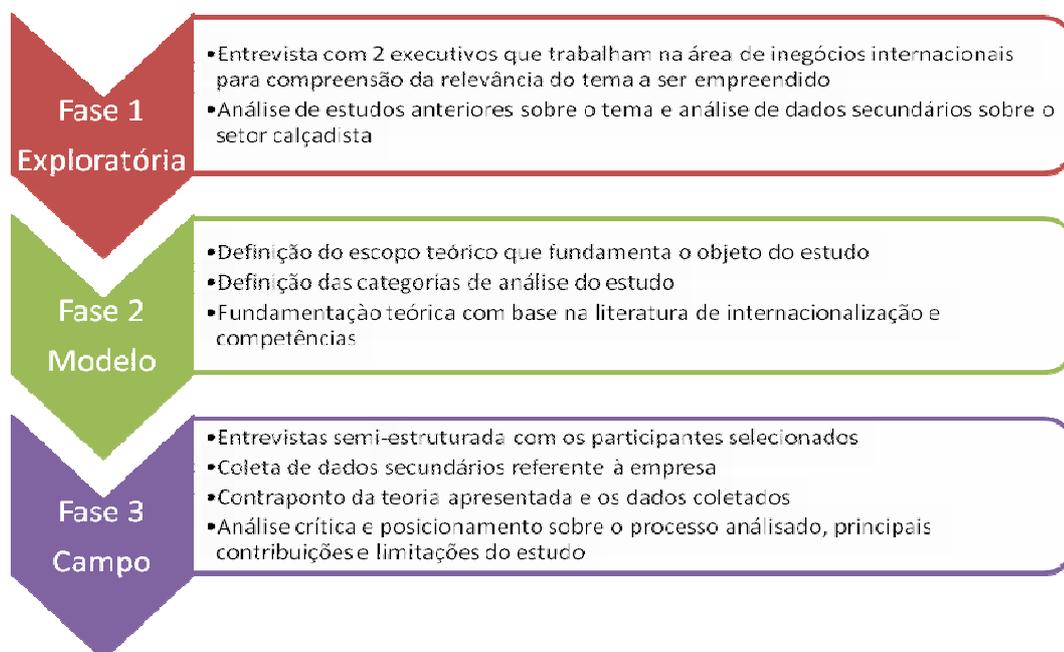
---

<sup>3</sup> Esse fato também gera dificuldades para a seleção de um caso específico para testar teorias.

pesquisa. Na reunião foi adotada uma entrevista semi-estruturada<sup>4</sup> para levantamento dos dados. Procurou-se saber também a utilidade da pesquisa para o setor. Nesta etapa também se levantou estudos anteriores sobre a empresa, publicações, teses e dissertações que foram elaboradas sobre o caso estudado para levantar característica e dados para melhorar a compreensão sobre o ambiente a ser estudado.

**Fase 2** – nesta etapa definiu-se o escopo teórico que fundamenta o estudo, através do levantamento bibliográfico baseado na literatura de internacionalização e competências onde foram definidas as categorias de análise da pesquisa que foram explicitadas na estrutura de pesquisa da seção anterior.

**Fase 3** – a terceira fase está constituída da pesquisa empírica composta pela coleta, análise e interpretação dos dados. Foram efetuadas entrevistas em profundidade com gerentes e coordenadores das unidades envolvidas no estudo além da coleta de dados secundários referente à empresa (estatísticas e dados que complementam a análise). Por fim, ainda nesta etapa foi feita a análise dos dados a partir das entrevistas transcritas, análise dos documentos da empresa além das conclusões e posicionamento sobre o processo analisado, principais contribuições e limitações do estudo.



**Figura 5 – Fases da pesquisa**

**Fonte: Elaborado pela autora**

<sup>4</sup> O roteiro desta entrevista pode ser conferido no anexo A desta pesquisa.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise está representada pelas categorias de análise propostas para o estudo que sintetizam as competências organizacionais que proporcionam e potencializam a internacionalização. Para iluminar a investigação, e representar o contexto de pesquisa, investigou-se a Vulcabras/Azaleia, a maior empresa do setor calçadista da América Latina, que apresenta, através do investimento direto no exterior, elementos específicos de internacionalização, os quais ilustram a unidade de análise desta pesquisa.

Uma vez que o principal objetivo deste trabalho foi verificar como as competências podem se tornar um fator competitivo e de diferenciação para a prospecção e crescimento na internacionalização de empresas, a escolha do estudo de caso único foi fundamentada no estudo

O principal critério para a seleção do caso foi a experiência internacional da empresa e que pudesse responder a questão de pesquisa com base na unidade de análise proposta. O estudo se propunha a investigar uma organização brasileira em estágio avançado de internacionalização, entendido dessa forma empresas com experiência em exportações em diferentes mercados e/ou que tivesse investimento direto no exterior. Outro critério importante é a conveniência do acesso aos dados uma vez que a pesquisadora integra o quadro de funcionários da empresa, o que facilitou o acesso e a concordância da empresa em fornecer e permitir a publicação das conclusões desta pesquisa.

Ressalta-se que durante a pesquisa de campo utiliza-se o termo Azaleia pois todos os dados levantados e estratégias de atuação estão vinculados diretamente às diretrizes de atuação da empresa antes da aquisição pela Vulcabras uma vez que a mesma ainda não possuía evidências de suas políticas explícitas de exportação por atuar somente com o mercado Argentino.

### 3.4 ESTRUTURA TEÓRICA DE ANÁLISE DA PESQUISA

Propõe-se a estrutura teórica apresentada no quadro cinco como base deste estudo. Desta estrutura depreende-se o conceito central de que algumas competências podem promover a inserção internacional. A diferenciação está em canalizar estas competências e combiná-las com as vantagens e condições oferecidas pelos diversos mercados em novas atividades que promovam maior competitividade.

Esta estrutura foi desenvolvida baseando-se nos aspectos abordados no referencial teórico, conforme exposto no Quadro 5:

Tema	Categoria de Investigação	Possíveis elementos de sustentação	Autores
Internacionalização	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização de recursos</li> <li>• Controle</li> <li>• Risco</li> </ul>	Root (1994), Terpstra e Sarathy (1997) Cateora e Graham (2001)
Competências	Capacidade de Entender os mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços</li> <li>• Pós-venda</li> <li>• Logística e distribuição</li> <li>• Conhecimento</li> </ul>	Day (1994) Knight e Liesch (2002).
	Capacidade de aprender com foco no ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Adaptação produtos</li> <li>• Adaptação da empresa</li> <li>• Serviço</li> <li>• Sistemas de informação</li> </ul>	Weerawardena, (2003)
	Capacidade de relacionar-se (networking)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com clientes e concorrentes</li> <li>• Gestão Internacional</li> <li>• Comprometimento a longo prazo</li> </ul>	Axelsson e Johanson, (1992)

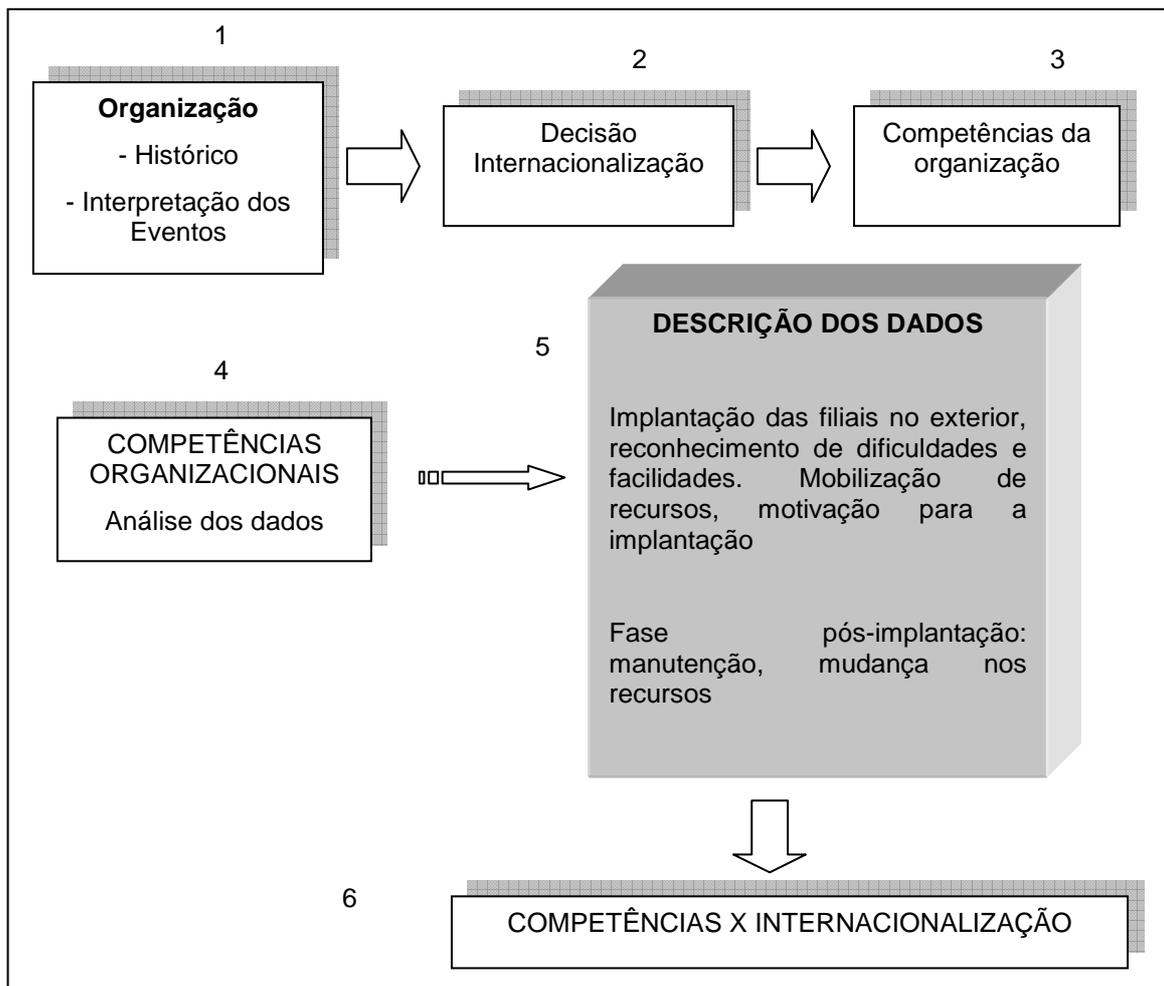
**Quadro 5 – Categoria de análise da pesquisa**

**Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Weerawardena *et al.* (2007)**

A estrutura desenvolvida pressupõe a integração e identificação de competências que aliada às capacidades da empresa de constante atualização e reconfiguração pode vir a promover a inserção internacional.

A análise recai sobre os modos de entrada e suas influências sobre as estratégias de atuação e também sobre três competências organizacionais que indicam a capacidade que as empresas devem ter de aprender e constantemente renovar seus ativos para manter a vantagem competitiva. São elas: a capacidade de entender os mercados, a capacidade de se relacionar (*networking*) e a capacidade que a empresa tem de aprender com o seu ambiente interno. No entanto, os elementos que representam estas competências e os recursos mobilizados podem variar de empresa para empresa com suas peculiaridades e formas de atuação. Esses elementos serão levantados no decorrer desta pesquisa.

### 3.5 ESTRUTURA OPERACIONAL DA PESQUISA



**Figura 6 – Estrutura operacional de pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme mostra a figura 6, o primeiro passo constituiu em identificar os dados da organização e os eventos. Considera-se que os eventos despertaram a necessidade e o desejo de investir no mercado internacional, que levou ao passo 2 a decisão de se internacionalizar e investir diretamente no exterior. Para isso foi necessário mobilizar recursos para obter as competências necessárias. Estas competências foram então identificadas e analisadas no passo 3. No quarto passo por meio da análise dos dados coletados investigou-se os eventos ocorridos nas diversas categorias de análises propostas. Durante a implantação das unidades do exterior; as dificuldades e facilidades também foram identificadas. Esta etapa abrangeu toda a evolução da organização e a estruturação das operações e aceitação de mercado. Por fim, no último passo, buscou-se verificar a congruência entre as categorias de análise e as competências identificadas na organização

### 3.6 COLETA DE DADOS

Com o objetivo de enriquecer a análise, a coleta de dados foi realizada de duas formas. Foram levantados dados secundários através de documentos internos e externos à empresa. Dentre os principais documentos que embasaram o presente trabalho encontram-se os relatórios de administração, e também foram usados quando pertinentes, outras fontes tais como informes de órgãos públicos e associações de classe.

Yin (2001) atenta que os registros secundários não podem ser aceitos como precisos e seu uso deve ser estruturado para que sirva para corroborar as evidências coletadas por outras fontes. Assim, foram também coletados dados primários através de entrevistas in loco. Esta busca de diferentes fontes de informações tem por objetivo a triangulação de dados (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989; BONOMA, 1985), no qual o conjunto de dados coletados possam convergir em um mesmo sentido, ampliando o entendimento e a validade das conclusões obtidas.

Buscando a triangulação e esgotamento de dados, as entrevistas foram realizadas na matriz brasileira e nas filiais colombiana, peruana e chilena obrigatoriamente com executivos inseridos no processo de atuação internacional. Como a pesquisa foca elementos de gestão em nível estratégico a coleta se limitou a “garimpar” dados de gerentes e coordenadores destas unidades.

Algumas entrevistas foram realizadas pessoalmente e outras com auxílio de videoconferência através do *software* Skype. Foram gravadas em áudio digital sendo posteriormente transcritas para melhorar as condições de análise permitindo a análise do seu conteúdo. As entrevistas realizadas em espanhol, a transcrição das mesmas foi conduzida por um profissional com domínio neste idioma, mantendo as mesmas em seu idioma original, garantindo a integridade e confiabilidade das informações coletadas. Para articulação do texto final desta dissertação, as mesmas foram traduzidas pela pesquisadora para melhorar a interpretação dos dados que foram transpostos para o corpo da pesquisa. O processo de transcrição das 14 entrevistas<sup>5</sup>, incluindo aquelas realizadas na fase exploratória inicial, resultou em 289 laudas para análise.

A seguir exemplifica-se um dos trechos traduzidos como modelo que foi adotado para os demais que figuram na análise e descrição do caso.

**Texto original:**

“La información é muy transparente y muy clara. La organización operativa interna tiene un diferencial. Eso nos permite que nosotros sepamos lo que vender, el tiempo en que se puede vender, las promociones y colecciones que ya están anuladas. Ese servicio de informaciones nos permite que la venta en la otra punta pueda ser realizada” (CHI03)

**Texto traduzido**

*“A informação é muito transparente e muito clara. A organização operacional interna é um diferencial. Permite que os distribuidores saibam o que vender, em que*

---

<sup>5</sup> Observa-se que, a partir da coleta de dados no trabalho de campo realizado, o relato das entrevistas tornou-se repetitivo, atingindo a saturação do conteúdo para análise.

*período pode ser vendido, as coleções que já estão canceladas. Este serviço de informações permite que a venda lá na outra ponta possa ser realizada” (CHI03).*

Foram adotadas entrevistas semi-estruturadas, por possuir uma maior flexibilidade, e para essa etapa foi proposto um protocolo de entrevista. Segundo Yin (2001), o protocolo é indicado para orientar a condução do estudo de caso, proporcionando uma maior confiabilidade à investigação que está sendo efetuada.

O protocolo de entrevista<sup>6</sup> foi previamente validado junto a dois pesquisadores da área e com um executivo de empresa com atuação internacional. As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas a partir de um roteiro<sup>7</sup>, elaborado com base nas categorias de análise da pesquisa (apresentadas no quadro 04, página 56), permitindo ao pesquisador explorar os aspectos mais significativos abordados durante as conversas. Desta forma, torna-se possível manter a consistência da pesquisa ao mesmo tempo em que se permite que o pesquisador tenha flexibilidade para tratar de questões que se manifestam durante o colóquio com o entrevistado.

**1ª etapa)** Inicialmente a coleta começou com as duas entrevistas exploratórias realizadas simultaneamente no dia 23 de fevereiro de 2009. Nesta etapa foram feitas entrevistas semi-estruturadas gravadas e posteriormente transcritas constante do anexo A desta pesquisa. O objetivo dessa etapa foi obter informações sobre o setor, a importância e relevância do tema, a adequação da pesquisa às necessidades e interesse para o setor. Para tanto foram entrevistados:

- Gerente de uma grande empresa calçadista do setor calçadista que também atua no mercado internacional.
- Dirigente de uma associação de classe representativa da região com experiência prévia no mercado internacional.

**2ª etapa)** Nesta etapa a pesquisa buscou entrevistar os colaboradores ligados diretamente com a operação da Azaleia Brasil. Através dos dados coletados foi possível obter maior entendimento da operação global da empresa . Foram

---

<sup>6</sup> O protocolo de pesquisa pode ser conferido no Anexo B desta pesquisa

<sup>7</sup> Os roteiros que serviram de base para as entrevistas semi-estruturadas estão detalhados no Anexo C desta pesquisa.

entrevistados o gestor geral do setor de exportação e os gerentes de unidade da América do Sul e Europa. Apesar das operações da Europa estarem fora do escopo de estudo, a coleta de informações se torna imprescindível para a compreensão holística da organização. O Quadro 6 apresenta as principais características da coleta de dados realizada no período de setembro e outubro de 2009:

Identificação	Perfil	Método de Coleta de Dados	Data da Coleta	Coleta de Dados
BRAZ01 - Brasil	Gerente Geral Exportação	Entrevista semi-estruturada	23/09/2009	1h39 min – 25 laudas
BRAZ02 – Brasil	Gerente de Unidade Exportação	Entrevista semi-estruturada	24/09/2009	1h23 min – 20 laudas
BRAZ03 – Brasil	Gerente de Unidade Exportação	Entrevista semi-estruturada	25/09/2009	1h28 min – 22 laudas
PER01 – Peru	Gerente Comercial	Entrevista semi-estruturada	13/10/2009	1h02 min – 20 laudas
PER02 – Peru	Gerente Financeiro da	Entrevista semi-estruturada	14/10/2009	1h05 min – 22 laudas
PER03 – Peru	Analista de Importação	Entrevista semi-estruturada	20/10/2009	1h07 min – 23 laudas
COL01 – Colômbia	Gerente geral	Entrevista semi-estruturada	06/10/2009	1h40 min – 28 laudas
COL02 – Colômbia	Gerente Comercial	Entrevista semi-estruturada	08/10/2009	1h07 min – 21 laudas
COL03 – Colômbia	Coordenadora de Importações	Entrevista semi-estruturada	09/10/2009	1h10 min – 25 laudas
CHI01 – Chile	Gerente geral	Entrevista semi-estruturada	19/10/2009	1h25 min – 24 laudas
CHI02 – Chile	Gerente Comercial	Entrevista semi-estruturada	20/10/2009	1h22 min – 23 laudas
CHI03 - Chile	Analista de Importação	Entrevista semi-estruturada	23/10/2009	1h15 min – 23 laudas

**Quadro 6 – Entrevistados na fase de coleta de dados**

**Fonte: Elaborado pela autora**

As primeiras entrevistas da coleta de dados com os gestores do Brasil ocorreram na sede da organização, na cidade de Parobé, Rio Grande do Sul, nos dias 23, 24 e 25 de setembro. As entrevistas foram individuais, tiveram duração média de uma hora e foram devidamente gravadas e transcritas posteriormente.

Dando seguimento nesta etapa iniciou-se a coleta de dados com os gestores das unidades internacionais. Para fundamentar a coleta e pelo cerceamento de orçamento optou-se nesta etapa, em alguns casos utilizar o software Skype que permite gravar o áudio e vídeo das entrevistas através de um computador, assim,

evita-se a perda de elementos subjetivos da pesquisa se fossem utilizados somente ferramentas que utilizassem a voz.

Nos dias 6, 8 e 09 de outubro foram realizadas respectivamente as entrevistas com auxílio do *Skype* com os gestores da Azaleia Colombia que se tratam do gerente geral, gerente comercial e gerente financeiro. Seguindo a coleta de dados na seguinte semana – 12 a 16 de outubro foram entrevistados os gestores da Azaléia Peru compostos pelos gerentes e analista de importação. Estas entrevistas foram realizadas pessoalmente na sede da Azaléia em Parobé. Por fim na semana de 19 a 23 de outubro foram realizadas as entrevistas com os gestores do Chile representados pelo gerente geral da unidade, o gerente comercial e analista de importação, também com o auxílio do *software Skype*.

### 3.7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi eminentemente qualitativa, descritivo-interpretativa com o apoio do *software NVIVO8*. Este *software* se constitui uma ferramenta de busca e teorização de dados não numéricos e não estruturados que permite transformar todo o material passível de ser transformado em texto como diários de campo, transcrições de entrevistas, grupos focais, programas de rádio ou televisão, reportagens jornalísticas atas de reuniões e artigos. Trata-se portanto, de uma tecnologia para estruturação de informações, mesmo quando estas não tenham sido pensadas e elaboradas para fins de pesquisa. Isto inclui uma parte importante do universo atual de fonte de dados em pesquisas qualitativas, isto é, fontes secundárias que podem inclusive ser coletadas da Internet.

Em termos de funcionamento, o *software Nvivo8* codifica os textos selecionados visando posterior recuperação. A codificação implica a criação de categorias, nas quais são armazenados índices de referência (indexadores) às porções do material empírico utilizado na análise.

O uso desta ferramenta foi utilizada como instrumento acessório para a análise dos dados porque não foram utilizadas as ferramentas que permitem agrupamento estatísticos dos dados qualitativos dos textos internalizados no

*software*. O *software* unicamente foi utilizado para a organização do texto em “nós” que ajudam na organização e na recuperação de dados. Ressalta-se que esta ferramenta não foi utilizada para criar as categorias, apenas para melhor organizar e facilitar a análise, pois ele permite que trechos do texto sejam separados e armazenados dentro destas categorias (nós) sem que o texto original seja perdido. Os nós foram criados de acordo às categorias de análise da pesquisa conforme descrito no Quadro 7:

<b>Categoria de análise (nós)</b>	<b>Elementos pesquisados</b>
Modos de entrada	Controle, risco, fatores de decisão
Capacidade de se relacionar	Desenvolvimento de recursos e parcerias
Capacidade de entender os mercados	Conhecimento, aprendizagem, recursos
Aprendizado com o ambiente interno	Aquisição e disseminação de informação, inovação, recursos

**Quadro 7 – Categorias de análise e elementos pesquisados**

**Fonte: Elaborado pela autora**

Os elementos pesquisados incluídos nas categorias de análise foram selecionados de forma subjetiva pelo pesquisador e de acordo aos conceitos e pressupostos sugeridos na fundamentação teórica abordada no capítulo 2.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA E DAS OPERAÇÕES DA VULCABRÁS/AZALEIA**

Este capítulo contextualiza o panorama do setor calçadista e descreve a atuação da empresa Azaleia no mercado de internacional. Apresenta-se inicialmente a trajetória da empresa, desde sua fundação até a aquisição por parte da Vulcabras S.A., e sua inserção no mercado latino onde se situam suas subsidiárias. Descreve-se o modelo de negócios, com destaque para o investimento direto no Colômbia, Peru e Chile.

Primeiramente são abordadas informações sobre a caracterização do setor calçadista apresentada com base nos dados mais recentes disponibilizados pela Abicalçados. Por isso, pode haver períodos diferentes em determinadas tabelas. Este capítulo torna-se relevante para a compreensão econômica, estruturação e principais mercados atendidos.

### **4.1 O PANORAMA DO MERCADO DE CALÇADOS**

Figurando recentemente como o quinto maior exportador mundial de calçados, o Brasil iniciou sua inserção no mercado internacional nos anos 70 através das exportações que cresceram pelos anos no volume exportado e já no final dos anos 80 chegaram à 170 milhões de pares exportados, o que foi superado somente em 1993 quando o volume de pares exportados alcançaram 201 milhões e em 2004 com 212 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2009).

Observa-se a evolução do mercado calçadista brasileiro pela direção que o calçado toma com maior valor agregado. Nos anos 80 o preço médio do calçado exportado era por volta dos US\$ 7,5, mas hoje o reconhecimento do conforto, qualidade e design resultaram numa diferença do preço médio que em 2007 registrou o par por US\$ 10,80 e a estimativa é que isso cresça ainda mais pelos anos. Esse dado é importante, pois afeta diretamente a competitividade dos produtos no exterior principalmente porque grande parte deste preço médio está atrelado à valorização do Real frente ao Dólar americano (ABICALÇADOS, 2009).

Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um importante papel na história do calçado. O maior país da América Latina é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro, detendo o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, tendo ainda importante participação na fatia de calçados femininos que aliam qualidade a preços competitivos. Os embarques para o exterior vêm crescendo anualmente para mais de uma centena de países, confirmando a capacitação para atuar no comércio internacional (ABICALÇADOS, 2009).

O setor comercializa seus produtos para mais de 140 países e anualmente são exportados cerca de 180 milhões de pares de calçados. A adoção de novas estratégias que incluem melhorias da gestão de produção e de fabricação, como *just in time* e demais processos internacionais de qualidade propiciam a diversificação e atuação em diferentes segmentos como: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos e de segurança do trabalhador (ABICALÇADOS, 2009).

A agilidade no acesso à informações sobre tendências mundiais de moda, somada à inserção em um *cluster* produtivo, facilita a obtenção de matéria prima necessária e mão-de-obra especializada para desenvolver a modelagem adequada para o mercado comprador e posterior fabricação em série. Estes elementos favorecem o setor calçadista e promovem condições de atender à demanda de importadores dos mais diversos segmentos. Calçados fabricados para marcas reconhecidas mundialmente assim como lojas norte-americanas e européias, eventualmente reconhecem o “*made in Brazil*” como marca que agrega valor ao produto. Os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro, detendo 37,5% do valor total exportado (ABICALÇADOS, 2009).

A diversificação da produção destaca-se como fator competitivo. A adaptação às mais diferentes coleções é ágil e permite que a indústria produza tipos diferenciados de calçados necessários para atender o mercado interno e também as exportações.

De acordo com a evolução da produção, exportação e importação, elaborou-se a Tabela 2, constatando o percentual de crescimento das importações ante a redução da produção e exportação, comparado diretamente ao ano anterior. Em

2007 o acréscimo nas importações foi de 54,4%, enquanto a produção e exportação diminuíam 2,6% e 1,9% respectivamente.

**Tabela 2- Produção Brasileira (milhões de pares) e Consumo aparente**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Produção</b>	897	916	877	830	808
<b>Importação</b>	5	9	17	19	29
<b>Exportação</b>	189	212	190	180	177
<b>Consumo aparente</b>	713	713	704	669	660
<b>Consumo per capita</b>	4,0	3,9	3,8	3,6	3,5

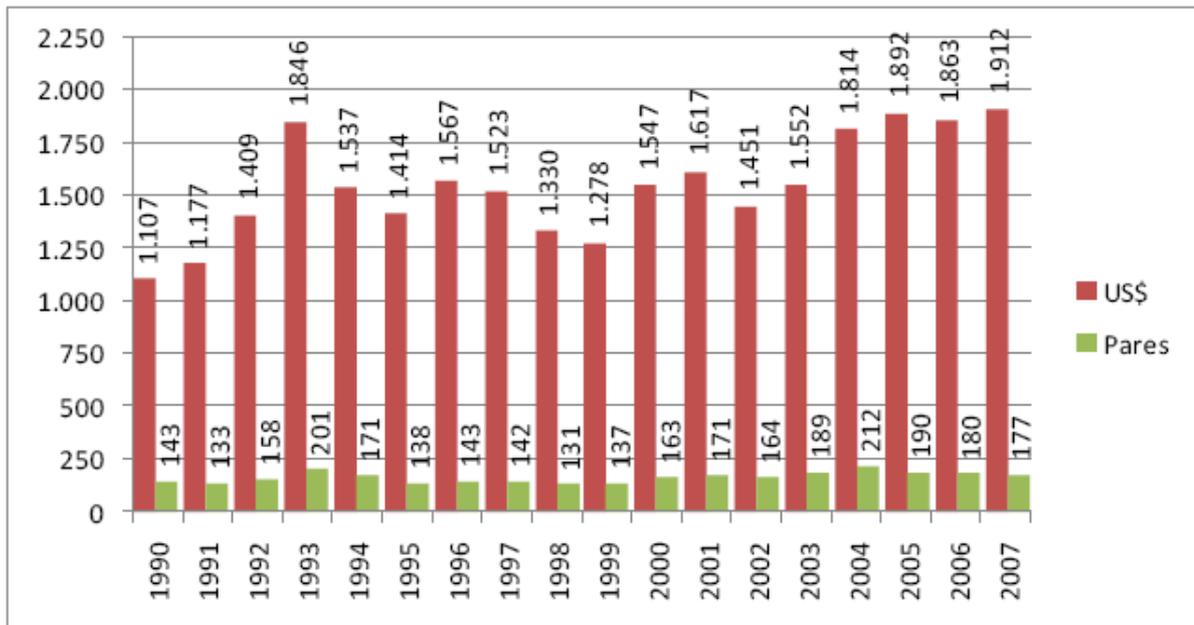
**Fonte: Abicalçados (2009)**

A tabela 3 e o gráfico 2 a seguir, demonstram ano a ano a evolução das exportações brasileiras de calçados os anos de 1995 a 2007. Atingindo seu maior volume em 2004 com 212 milhões de pares exportados, em 2007 as exportações alcançaram 177 milhões de pares.

**Tabela 3 – Histórico das exportações brasileiras (em milhões)**

Ano	Us\$ (mil)	%	Pares	%	Preço médio
1995	1.414	-8	138	-19,4	10,25
1996	1.567	10,9	143	3,4	10,98
1997	1.523	-2,8	142	-0,1	10,69
1998	1.330	-12,6	131	-8	10,16
1999	1.278	-4	137	4,7	9,32
2000	1.547	21,1	163	18,5	9,52
2001	1.617	4,5	171	5,4	9,44
2002	1.451	-10,3	164	-4,2	8,84
2003	1.552	7	189	15,1	8,21
2004	1.814	16,9	212	12,4	8,54
2005	1.892	4,3	190	-10,7	9,97
2006	1.863	-1,5	180	-4,9	10,33
2007	1.912	2,6	177	-1,9	10,80

**Fonte: Abicalçados, 2009**



**Gráfico 2 - Histórico das exportações brasileiras (milhões US\$ e pares)**

Fonte: Abicalçados, 2009

Destaca-se sobre as exportações brasileiras de calçados que, embora o volume exportado tenha diminuído nos últimos anos, o valor exportado aumentou, resultando em um preço médio em elevação (4,5% no acumulado em 2007 sobre o ano anterior).

Considerando os dez maiores importadores de calçados brasileiros, nota-se a importância desse grupo, visto que representam 64% do volume total exportado, e 77% em US\$. Os EUA são os maiores compradores de calçados brasileiros, com 49 milhões de pares e um faturamento superior a US\$ 700 milhões conforme descrito na tabela 4:

**Tabela 4- Principais destinos dos calçados brasileiros**

Países	2007		
	US\$	Pares	Preço médio
<b>Estados Unidos</b>	717.492.198	49.094.950	14,61
<b>Reino Unido</b>	229.883.617	12.195.675	18,85
<b>Argentina</b>	166.448.350	18.263.620	9,11
<b>Itália</b>	83.507.412	5.493.121	15,20
<b>Venezuela</b>	66.579.622	9.692.967	6,87
<b>Espanha</b>	57.500.069	5.346.770	10,75
<b>Canadá</b>	45.575.525	2.984.816	15,27
<b>México</b>	37.602.163	6.940.530	5,42
<b>Holanda</b>	36.914.571	1.847.637	19,98
<b>Alemanha</b>	35.732.712	1.996.929	17,89
<b>Outros</b>	434.514.130	63.195.069	6,88
<b>Total</b>	<b>1.911.750.369</b>	<b>177.052.084</b>	<b>10,80</b>

**Fonte: Abicalçados, 2009**

Em nível mundial, o resumo dos cinco principais países envolvidos na produção, exportação e consumo de calçados em nível mundial, assinala a China como o principal país produtor e exportador de calçados, nivelando-se com os EUA no que diz respeito ao consumo. Conforme o período disponibilizado de análise, vide Tabela 5, os EUA ultrapassa a China em consumo no ano de 2005 com 2,3 bilhões ante 2,1 bilhões de pares

No ano de 2005 a China foi responsável por 65% da produção mundial e lidera as exportações com 68% do total. Os Estados Unidos da América tomam frente como maiores importadores mundiais de calçados e em relação ao consumo, com 17%:

**Tabela 5 - Principais Produtores, Importadores, Exportadores e Consumidores em nível mundial**

2005 (milhões)							
Produtores		Importadores		Exportadores		Consumidores	
País	Pares	País	Pares	País	Pares	País	Pares
<b>China</b>	9000	<b>EUA</b>	2252	<b>China</b>	6914	<b>EUA</b>	2286
<b>Índia</b>	909	<b>Hong Kong</b>	866	<b>Hong Kong</b>	740,6	<b>China</b>	2097
<b>Brasil</b>	762	<b>Japão</b>	556	<b>Vietnam</b>	472,7	<b>Índia</b>	852,4
<b>Indonésia</b>	580	<b>Alemanha</b>	464	<b>Itália</b>	249	<b>Japão</b>	650,2
<b>Vietnam</b>	525	<b>Reino Unido</b>	424	<b>Brasil</b>	217	<b>Brasil</b>	555

Fonte: Abicalçados, 2009

#### 4.2 HISTÓRICO DA CALÇADOS AZALEIA S/A

A Calçados Azaleia S.A. foi fundada no dia 02 de Dezembro de 1958, na cidade de Parobé, Rio Grande do Sul. A empresa, inicialmente, foi criada sob a razão social de Berlitz, Lauck & Cia. Ltda. e fabricava 25 pares diários. Em 1974, a empresa trocou a razão social para Calçados Azaléia Ltda. A Azaléia seguiu seu crescimento e, no início da década de 80, contava com 1.300 funcionários produzindo 15.000 pares diários. Essa etapa foi marcada pela consolidação da marca “Azaleia” no mercado brasileiro e pelo início das exportações, que já representavam cerca de 5% da produção.

Nesta década, a empresa iniciou suas exportações, embarcando produtos com sua marca para diversos países. A participação em feiras nacionais permitiu a aproximação de clientes internacionais que passaram a conhecer a marca e o produto, desta forma os clientes buscavam a empresa nestes eventos e faziam os primeiros contatos negociando diretamente com a empresa. Ainda que estivesse atuando de forma passiva a empresa começava a dar os primeiros passos rumo ao mercado internacional. A preocupação estava centralizada em comercializar produtos com a sua marca, ao contrário dos demais produtores brasileiros que,

naquela época, exportavam seus produtos identificados com a marca dos compradores (AZALEIA, 2009).

Atualmente, a empresa é a maior indústria de calçados da América Latina, produzindo cerca de 160.000 pares diários de calçados. Exporta 15% de sua produção para mais de 30 países e está presente em mais de 15 mil pontos-de-venda no Brasil e, aproximadamente, em 3 mil pontos de venda nos cinco continentes. Possui representantes comerciais em todo o Brasil, América Latina e Europa, além de unidades comerciais próprias na, Argentina, Chile, China, Colômbia e Peru (AZALEIA, 2009).

As exportações estão concentradas nos mercados latinos que atualmente representam 70% das operações de exportação da empresa. Segundo o relato do entrevistado BRAZ01, nenhuma empresa do setor admite focar-se no mercado latino pelo fato de países como Estados Unidos e o continente Europeu como um todo, representarem maior parcela de participação no mercado mundial de calçados.

Este estudo mostra, no entanto, que a Azaléia apostou na similaridade cultural e de costumes para focar a prospecção da sua marca no mercado internacional e desta forma tem sustentado seu modelo de negócios.

No segmento feminino, a empresa atua com as marcas:

- **Azaléia** – segmento feminino acima dos 25 anos que busca uma relação de amizade e confiança com a marca, produto que prima por qualidade, conforto e preço.
- **Dijean** – marca feminina voltada para o público jovem entre 13 e 18 anos e foca na variedade de produtos para atender este segmento.
- **Funny** – segmento infantil (chamado popularmente de tweens – público que está na transição entre a infância e a adolescência) que são meninas de 8 a 12 anos.
- **Olympikus** - marca de calçados esportivos, patrocinadora da COB, seleção brasileira de Vôlei, e times de futebol como o Flamengo no Brasil e Racing e Lanuz na Argentina.
- **OLK** – marca de esportivos casuais da Olympikus.
- **Opanka** – marca de chinelos.

No ano de 2007, ocorreu uma importante mudança na administração da Azaleia com a aquisição de seu controle acionário pela empresa Vulcabrás, a qual passou a administrar todas as suas operações. Assim, as unidades produtivas da empresa que contavam com 16.700 funcionários foram incorporadas à estrutura da Vulcabrás totalizando 35.000 colaboradores. As unidades já existentes no Rio Grande do Sul, Bahia e Sergipe, se juntaram à estrutura da Vulcabrás em São Paulo e Ceará além de uma unidade produtiva na Argentina, conforme tabela 6, apresentada a seguir.

**Tabela 6 – Unidades produtivas da Vulcabrás/Azaleia**

<i><b>Empresa</b></i>	<i><b>Cidade/Estado</b></i>	<i><b>Funcionários</b></i>
Calçados Azaleia S/A	Parobé/RS	4.280
Vulcabrás	Jundiaí/SP	356
Vulcabrás do Nordeste	Horizonte/CE	10.571
Calçados Hispana Ltda	Frei Paulo/SE	2.314
Indular	Coronel Suarez – Argentina	2.800
Calçados Azaléia Nordeste S/A	Itapetinga/BA	15.283

**Fonte: Relatórios Gerenciais - Vulcabras, 2009**

No início das atividades internacionais, a busca por mercados externos se baseavam nas oportunidades que se apresentavam no andamento do negócios, não havia uma estratégia para explorar os mercados estrangeiros. Tudo ocorria de forma um tanto experimental, os contatos eram acessados a partir de viagens aos mercados estrangeiros ou pelo contato dos importadores que vinham até o Brasil em feiras setoriais. Não havia uma sistemática de trabalho, os negócios se estabeleciam na base da tentativa e erro.

Nestes relacionamentos a empresa visualizou oportunidade de crescimento e um bom negócio a ser prospectado com a possibilidade de “diversificar mercados” e aumentar o volume de vendas. Iniciou, portanto, as operações com os vizinhos Argentina e Uruguai através de representantes da marca que passaram a atuar localmente e, logo em seguida, para Porto Rico através de contatos feitos pelos importadores aqui no Brasil. Apesar das dificuldades iniciais decorrentes da

exportação, como o não conhecimento das regras dos países estrangeiros, idioma e culturas locais, a empresa seguia numa curva ascendente de vendas.

Os gestores relatam que o produto da empresa teve boa aceitação nestes países pelo design e custo competitivo, isso gerou um ciclo virtuoso nos negócios. Os resultados se mostravam satisfatórios para ambas as partes envolvidas na transação.

As operações da Azaléia, referente seu processo de internacionalização, iniciaram de forma incremental, começando por países limítrofes, e, de forma gradual, expandindo seus negócios para regiões mais distantes. A aproximação com o mercado externo de forma mais esporádica aconteceu na década de 80, no entanto, a partir da década de 90, as atividades passaram a figurar na agenda estratégica da empresa.

A experiência inicial como exportadora passiva evoluiu com o passar dos anos e com o ganho incremental de experiência, a empresa tomou a iniciativa de buscá-los diretamente. Os entrevistados salientam o empreendedorismo do fundador da empresa como força motriz para a consolidação da liderança das marcas da empresa no mercado interno e determinação para estendê-la ao mercado externo através da exportação. A visão era de que a perspectiva de crescimento estaria baseada nas exportações uma vez que a marca já estava consolidada no mercado interno.

Na tabela 7 verificam-se de forma resumida, os principais países de destino das exportações e as formas de entrada utilizadas.

**Tabela 7 – Países de destino das exportações e modos de entrada**

<i>Ano 2009</i>		
<b>País</b>	<b>Exportado em Pares</b>	<b>Modo de Entrada</b>
Colombia	476.282	Subsidiária 100% própria
Peru	212.232	Subsidiária 100% própria
Argentina	274.109	Subsidiária 100% própria
Chile	210.444	Joint Venture 50% própria, 50% Chilena
Equador	154.678	Distribuidor exclusivo

**Fonte: Relatórios Gerenciais – Vulcabras, 2009**

Ao analisar a Tabela 7, percebe-se que os modos de investimento direto, através de subsidiárias de marketing que atuam como distribuidores, é a principal estratégia escolhida pela empresa para estar presente em países considerados estratégicos. Essa opção é definida por Terpstra e Sarathy (1997) como um modo de investimento que pode ser feito através de investimentos próprios de forma independente ou associado a um parceiro local, que é responsável por desenvolver e desempenhar as principais funções de marketing e vendas.

A primeira operação foi estruturada nos Estados Unidos em 1992, seguido pelos investimentos no Peru, Colômbia e Chile em 1999, passando pelo México em 2002, Republica Tcheca em 2003 e por último a China em 2005. As filiais do Peru, Colômbia e China começaram do zero, com capital 100% da matriz. Já as empresas americana, mexicana, tcheca e chilena foram iniciadas com parcerias locais em geral com 50% de investimento da matriz e 50% por conta do parceiro local. Atualmente, por opção estratégica da empresa, permanecem em atividade, através de investimento direto, as unidades do Peru, Colômbia, Chile e China.

No desenvolvimento das operações ao longo do período que a organização vem atuando no mercado internacional, a Azaléia sempre procurou ter um envolvimento direto com seus parceiros. O ímpeto esteve em prospectar negócios e fazer um trabalho estratégico na construção de imagem de marca no exterior através de um trabalho sólido com visão de longo prazo.

A busca de parceiros que estivessem dispostos a levar essas estratégias a cabo mostrou-se como um dos grandes desafios da organização. Os gestores enfatizam o quanto se faz necessário as pessoas estarem imbuídas dos valores da empresa e de compreensão de sua estrutura de funcionamento e principalmente que tenham forte conhecimento das características e da dinâmica de funcionamento do mercado local. Os gestores evidenciam também a necessidade dos parceiros compreenderem ciclos de produção, períodos de entrega, periodicidade de lançamento e as características do produto.

Esta estratégia está diretamente relacionada ao nível de controle de gestão que a empresa deseja alcançar na rede de parceiros que se relaciona com a empresa. Mercados estratégicos que trazem vantagem competitiva estão relacionados a modos de entrada que permitem maior controle de gestão, como é o caso dos mercados onde se encontram as subsidiárias que são alvo deste estudo

(OSLAND *et al.*, 2001). Para se relacionar os demais países, a empresa atua com distribuidores exclusivos e importadores que são atendidos diretamente por pessoas do setor de exportação que viajam até estes mercados.

O histórico da Azaleia em relação às suas operações no mercado internacional evidencia claramente os objetivos e diretrizes estratégicas comunicadas pelos gestores: vender calçados com a marca do portfólio de produtos que possui, desenvolver parcerias sólidas no mercado onde não conta com estruturas próprias e explorar mercados que tenham característica de consumo semelhante aos produtos que são comercializados no mercado interno.

Em relação ao portfólio de produtos comercializados para exportação, a empresa entende que atuar em mercados que consumam o mesmo tipo de produtos do mercado nacional traz vantagens de diluição de custos e ganho de escala. Os gestores relatam também que o design e variedade de coleções desenvolvidas pela empresa atendem ao planejamento de volume de vendas e mercados atendidos em seu planejamento estratégico.

Com o objetivo de descrever o processo de internacionalização das filiais sediadas na América latina, que atualmente representam as operações mais importantes da empresa no âmbito internacional, apresentam-se os históricos das operações na Colômbia, Peru e Chile.

#### 4.3 CALZADOS AZALEIA DE COLOMBIA

O investimento no mercado Colombiano aconteceu em 1997 e veio através da necessidade de assumir a distribuição que já estava estabelecida (por intermédio de um representante) e que não apresentava bons resultados.

Segundo o entrevistado COL01, em geral, parte do investimento da Azaleia não teve planejamento prévio, todas as operações de investimento direto surgiram por situações impostas, em sua opinião, de certa forma, a incapacidade dos distribuidores sustentarem as operações, empurrou a empresa para o comércio internacional através do modelo de subsidiárias próprias.

Assumir as operações, neste caso, tornou-se uma alternativa para não retirar-se de forma repentina e aproveitar a base de clientes que já eram atendidos. Como primeiramente não houve um planejamento, foi necessário optar por ações corretivas uma vez que as operações não funcionavam de acordo com o desejado.

A empresa assumiu o escritório de vendas com um *show-room*<sup>8</sup> para atender os maiores clientes que importavam diretamente. Destacou-se um executivo da empresa para trabalhar no mercado colombiano. Este expatriado esteve encarregado de estruturar e ajustar a operação para ganhar mercado e melhorar a participação da empresa naquele país.

A subsidiária colombiana, localizada na cidade de Bogotá denominada Calzados Azaleia de Colombia Ltda (Azaleia Colombia) foi fundada oficialmente no ano de 1999 e conta, atualmente, com 78 colaboradores, distribuindo os calçados com a marca da empresa.

A dinâmica do aprendizado sobre o mercado foi se concretizando na prática. Os gestores locais destacam que rapidamente foi identificada a amplitude do mercado e a necessidade de traçar estratégias de atuação. O mercado apresentava uma estrutura fragmentada de varejo o que permitiria atender um segmento amplo e diversificado de clientes que não teriam condições de acessar os produtos da marca importando de forma direta.

A identificação destas características de mercado possibilitou mobilizar recursos através do investimento em uma estrutura de distribuição na Colômbia. Detectada a possibilidade de crescimento neste mercado, a matriz passou a investir no mercado colombiano. A estrutura da Azaleia na Colômbia passou não somente a atender grandes clientes, mas também os pequenos varejistas. A distribuidora passou a servir de plataforma de distribuição e um facilitador logístico para o mercado colombiano uma vez que serve de intermediário exclusivo da compra e entrega dos produtos da empresa.

A empresa compra os produtos da matriz e revende no mercado colombiano. Desta forma, os varejistas têm a opção de encomendar produtos de acordo com a sua necessidade e ainda contam com uma estrutura que detém estoques que possibilita a rápida reposição de produtos.

Essa estrutura passou a contar com um prédio para armazenagem de estoques, estrutura administrativa e equipe de vendas para dar todo suporte necessário para funcionamento do negócio. Esse processo de estruturação, comandado por um expatriado brasileiro durou cerca de 2 a 3 anos. Atualmente é a maior importadora de calçados brasileiros para todo o território colombiano. Nesta subsidiária o gerente geral é um brasileiro expatriado e o resto da equipe que envolve gerentes, coordenadores e funções operacionais foi contratada localmente.

A empresa desenvolveu habilidades para ganhar vantagem a partir da fraca estrutura competitiva existente. A operação colombiana se deu em um período economicamente favorável e que não apresentava estrutura competitiva instalada bem estruturada.

O produto diferenciado, comercializado a preços competitivos, não encontrava fortes concorrentes no mercado. O trabalho de mídia intensivo e posicionamento diferenciado feito na época, ajudaram a impulsionar a marca. Visto que canais de comunicação de grande abrangência como televisão, eram estatizados, tornavam o investimento em mídia televisiva acessível, proporcionando ampla divulgação aliado a amplitude de alcance.

*“Como falamos aqui na Colombia, quem entra batendo primeiro, bate mais forte. E isso ficou na cabeça do consumidor, a marca entrou muito forte e muito presente no mercado. O tipo de produto também foi muito favorável além do que o serviço prestado ao lojista, a rapidez de reposição e o trabalho forte de pós-venda ajudaram muito a empresa a construir uma imagem confiável e de que realmente estaria preocupada com o atendimento ao cliente” (COL01).*

Aliado a este posicionamento, a abrangência do serviço de distribuição e o serviço de pós-venda oferecido fez com que a marca agregasse atributos perante ao mercado angariando maior visibilidade e espaço. O nível de serviço oferecido através de equipe de vendas, estrutura de atendimento com a inauguração de

---

<sup>8</sup> Sala de atendimento com as amostras e equipamento necessário para fazer apresentação dos

quatro *show-rooms* em diferentes regiões do país e o depósito que abriga os estoques estrategicamente localizado perto da região portuária em Cartagena de Índias, permitiu maior acesso dos clientes que estão logisticamente distanciados da capital do país. Estes fatores fazem com que a empresa seja reconhecida cada vez mais pela excelência de atendimento e prestação de serviços ao varejista.

A partir de 2004 as condições de competição no mercado começaram a se alterar, o nível de competição passou a aumentar, produtos chineses começaram a entrar no mercado e a flutuação do câmbio interno e também do Brasil começaram a afetar o desempenho de vendas através da distribuição. A vantagem conquistada em relação à marca e serviço já não eram suficientes para sustentar o nível de vendas já estabelecido. Segundo relato, a valorização cambial brasileira fez com que os preços aumentassem constantemente e impactassem no preço médio do calçado importado. Frente a este cenário foi preciso prospectar outros focos de mercado para não perder participação em vendas.

Na Tabela 8 pode-se constatar o faturamento em pares exportados da matriz para a filial colombiana. Pode-se constatar que a partir de 2005 há uma queda nos níveis de exportação, boa parte da queda segundo os entrevistados estão ligados aos fatores citados anteriormente agravado pela crise mundial de 2008/2009.

**Tabela 8 – Exportações Azaleia Brasil para Azaléia Colombia – Pares x Valor**

Faturamento - Az. Colômbia		
Ano	Pares	Valor
2005	758.952	4.545.070,36
2006	835.376	5.273.539,01
2007	651.675	4.402.495,07
2008	598.601	4.692.780,87
2009	476.282	3.278.462,36

**Fonte: Relatórios gerenciais – Vulcabrás, 2009**

*“naquela época (2004) os preços lá no Brasil não estavam ficando tão competitivos, falando da taxa de câmbio, nessa época o que a gente teve que fazer foi ver estratégias pra buscar vendas que estávamos perdendo na distribuição. A análise que a gente fez resultou que a principal*

*alternativa era assumir canais direto de vendas. A gente naquela época era habituado a fazer vendas a terceiros pra através desses terceiros eles chegarem aos consumidores final. Com a situação da moeda a gente teve que fazer foi tratar de cortar alguns intermediários. Abrimos lojas nós aqui hoje nós temos 20 lojas e além das lojas decidimos começar com a venda por catálogos. (COL02)*

Novos canais de distribuição foram criados para explorar novos segmentos de mercado, aliviar a pressão cambial e manter a margem de contribuição dos produtos. O objetivo desta estruturação está em cortar os intermediários envolvidos na operação (varejistas) comercializando o produto diretamente para o consumidor final. Foram agregadas novas formas de comercialização como a venda de calçados por catálogo, as lojas conceito monomarca e concessões conforme descrito a seguir:

**Venda de calçados por catálogo** consiste na venda direta realizada através de revendedoras que atuam de forma independente. Atualmente existem 3000 consultoras independentes que vendem os produtos por catálogo por todo território colombiano.

**Lojas monomarca:** consistem em lojas próprias que levam a marca Azaleia e Olympikus. Estas lojas foram estruturadas para dar visibilidade e criar o desejo de compra pela marca. Atualmente são mantidas 20 lojas exclusivas da marca Azaleia.

**Concessões:** consistem em espaços criados dentro de lojas especializadas para exposição de produtos da empresa. Nesta modalidade, a empresa é responsável pela atividade de venda dentro da loja como: serviço de vendas (atendentes) e administração de estoques.

A primeira preocupação da empresa em relação à abertura de novos canais de comercialização estava na criação de concorrência que impactasse diretamente com a atividade fim da operação, a distribuição. No entanto, a partir do andamento dos negócios detectou-se que o público que era atendido pelos catálogos não conflitava com as pessoas que estavam sendo atendidas no varejo e as lojas serviram de elemento posicionador que criou o desejo de consumo pelo fato de estarem posicionadas em shoppings e zonas comercialmente valorizadas dentro das localidades onde estão estabelecidas.

A estruturação destes canais mobilizou muitos recursos, foi necessário aprender sobre seu funcionamento, adaptar os sistemas internos de controle além de contratar pessoas que possuíssem o *know how* necessário para o seu andamento.

Outro elemento estratégico que também exigiu reformulação estratégica para acomodar a questão da competição por preços foi o abastecimento de estoques através da importação de calçados da China. A partir de 2005 a empresa passou importar produtos através do escritório que a Azaléia estruturou para atender os mercados latinos. Na análise dos casos serão descritos os recursos e elementos que sofreram adaptações a partir da adoção desta nova fonte de abastecimento.

#### 4.4 CALZADOS AZALEIA PERU S/A

Para abastecer o mercado peruano, a Azaléia iniciou, em 1995, sua aproximação do mercado através de um pequeno distribuidor que comprava os produtos diretamente da Azaleia e os revendia no Peru. Por ser um escritório independente e pequeno, não detinha capital de giro para reinvestir na empresa.

A decisão de investir no mercado peruano estava atrelada às análises de mercado que se tinha na época, o Peru era um mercado que estava se abrindo e que não havia uma estrutura local de distribuição que concorresse diretamente ou que pudesse executar o trabalho de acordo com as diretrizes da empresa.

O panorama econômico e a legislação de importações favorável eram fatores indicativos de investimento. Como o volume de vendas deste distribuidor estava diminuindo cada vez mais, comprometendo a atuação da Azaléia nesse país, a empresa realizou um estudo de mercado no ano de 1998 e decidiu comprar o pequeno escritório peruano e, a partir dele, criar a Calzados Azaléia Peru S/A (Azaleia Peru). Conforme Racy (2006), uma das características da internacionalização é a busca por oportunidades para a empresa, em realidades externas a sua origem.

Em 1999, a filial mudou-se para um prédio maior, com um depósito para armazenagem da mercadoria e recebeu investimento da matriz para contratar

equipe administrativa, equipe de vendas, importação e todas as atividades de operacionais que fossem necessárias para dar andamento no negócio.

No início da operação, foram encontradas muitas dificuldades, tais como: despreparo de mão-de-obra, marca com pouco reconhecimento dos clientes e uma carteira de clientes ainda pouco confiável, pois muitos ainda vinham da informalidade. Após um longo trabalho, que incluiu uma campanha para conquistar maior participação no mercado através da extensão da atuação da equipe de vendas para todas as regiões do país, patrocínio de eventos de moda, a realização de desfiles para o público e o oferecimento aos lojistas de serviços diferenciados, como decoradores de vitrines, material de ponto-de-venda e até mesmo vendedores para atenderem dentro dos pontos de venda dos varejistas. A Azaleia Peru superou as dificuldades apresentadas e, no ano de 2002, recebeu um prêmio do governo como empresa peruana do ano, no ramo de comercialização e distribuição de calçados.

*“...no início da operação percebemos que o mercado peruano era muito informal, os próprios lojistas eram muito desorganizados, por um lado se olhar é ruim, mas por outro, uma boa oportunidade. Desenvolvemos junto a eles um trabalho constante fornecendo, material de publicidade, rapidez de reposição. O lojista começou entender que este era um trabalho de parceria o que também se mostrou uma oportunidade de mercado para eles. O cliente passou a reconhecer o nosso serviço e desenvolvemos uma relação de confiança com eles” (PER01)*

Quando a Calçados Azaléia S.A. assumiu o controle gerencial da filial, ela contava com apenas nove colaboradores, dos quais apenas quatro ainda continuam na empresa. Atualmente, conta com 55 colaboradores, divididos nas áreas de faturamento, depósito, marketing, importação, vendas, cobrança, lojas e promotores de venda, que se dedicam a prospectar os produtos dentro das lojas que possuem concessões da marca. Diferentemente da Colômbia, toda estrutura administrativa e de vendas está concentrada em Lima, pois grande parcela do mercado consumidor peruano está concentrado na capital (1/3 da população - 8 milhões de habitantes) além da zona portuária estar localizada em Lima, o que facilita os trâmites logísticos.

As dificuldades enfrentadas pela Azaléia, no Peru, são previstas por Sauvart et. al. (2007), que dizem que empresa internacional deve ser capaz de interpretar corretamente as variadas realidades e a diversidade, além de encontrar modelos de negócios adequados para assegurar a competitividade.

Os mercados latinos por terem uma situação econômica muito semelhante, apresentam variáveis que se parecem nos campos de prospecção e crescimento. A evolução e os problemas econômicos citados anteriormente no histórico da Colômbia também afetaram as operações peruanas, portanto, as mesmas estratégias foram adotadas em relação à diversificação dos canais de comercialização. Na tabela 9 pode-se verificar o desempenho de exportações da matriz para o mercado peruano nos últimos cinco anos. Pode-se verificar quedas e recuperações de vendas afetadas principalmente pelos motivos que afetaram a Colômbia e da mesma forma a crise econômica mundial. Estruturar formas de atuação direta se tornou uma alternativa para sanar a pressão cambial dos produtos importados do Brasil e para manter a margem dos produtos através da redução de intermediários envolvidos na operação. Assim como na Colômbia, a partir de 2005 começaram as importações de calçados do mercado chinês. É importante ressaltar que, mesmo com essa nova fonte de abastecimento, a principal fonte de abastecimento das subsidiárias ainda é o Brasil.

**Tabela 9 – Exportações Azaleia Brasil para Azaléia Peru – Pares x Valor**

<b>Faturamento Az. Peru</b>		
<b>Ano</b>	<b>Pares</b>	<b>Valor</b>
2005	545.928	4.013.084,00
2006	296.808	2.506.798,55
2007	209.103	1.812.719,27
2008	426.427	4.364.182,21
2009	212.232	2.039.128,20

**Fonte: Relatórios gerenciais – Vulcabrás, 2009**

A mesma estratégia de distribuição foi estruturada para dar melhor cobertura e atender os vários nichos de mercado no mercado Peruano, assim como na Colombia o produto passou a contar com os canais das lojas monomarca, venda por catálogo e concessões.

**Venda de calçados por catálogo:** Atualmente existem 1800 consultoras independentes que vendem os produtos por catálogo por todo território colombiano.

**Lojas monomarca:** no mercado peruano estão estabelecidas cinco lojas exclusivas da marca Azaléia e duas lojas exclusivas da marca Olympikus.

**Concessões:** a empresa mantém parcerias com algumas cadeias de lojas. Nesta modalidade, a subsidiária é responsável pela atividade de venda dentro da loja como: serviço de vendas (atendentes) e administração de estoques.

#### 4.5 AZALEIA CHILE S.A

A decisão de investir diretamente no mercado chileno difere das duas operações citadas anteriormente, pelo fato de não haver nenhum distribuidor ou representante atuando anteriormente neste país. O Chile se apresentava como um mercado aberto para importações, grande possibilidade de consumo, ausência de estrutura produtiva local além de ser um mercado tradicional, na época, ávido por produtos inovadores, por isso considerado estratégico.

A Azaléia Chile S.A. (Azaleia Chile) foi fundada no ano de 1999 em Santiago no Chile e conta atualmente com 25 colaboradores. A distribuidora como nos demais casos, passou não somente a atender as grandes cadeias varejistas, mas também os pequenos lojistas, servindo assim, a estrutura montada pela empresa, como uma plataforma de distribuição e um 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 o suporte necessário para funcionamento do negócio, se assemelhando muito com as estruturas detalhadas anteriormente no Peru e Colômbia.

A diferença estratégica foca-se no modo de entrada neste país. O capital da subsidiária chilena é 50% próprio e 50% de sócios locais. O gerenciamento da operação é comandada por um expatriado brasileiro em parceria com o gestor que é o sócio da Azaleia neste mercado.

A decisão de ter uma sociedade permitiu que a marca ganhasse mais velocidade de penetração nos canais de venda, assimilação de costumes e gostos locais. A busca deste parceiro esteve ligada à compreensão de variáveis como questões legais e culturais, o que permitiu acesso à dinâmica de vendas mais ágeis que a entrada de maneira individualizada.

Na opinião do gestor local, a estrutura do varejo não era tão informal e fragmentada como no Peru e Colômbia. O Chile possui um nível de concorrência alto comparado aos demais países latinos, por ser um país aberto, possui melhores condições sócio-econômicas, não possui indústria local e poucas tarifas de importação. Além disso, o mercado de varejo está concentrado nas mãos de grandes cadeias e o acesso a estes canais poderia ser mais lento se não houvesse parceiros com experiência prévia. A sistemática verificada neste mercado necessitava de conhecimento prévio que facilitasse o acesso aos canais de comercialização. A sociedade com parceiros locais permitiu essa dinâmica.

*“a sociedade é de grande valia pois evitou que a empresa cometesse erros de principiante e economizou o desenvolvimento de recursos e conhecimento que os sócios chilenos já possuíam. O mercado Chileno por ser um mercado aberto para importações necessita de respostas rápidas para competição, por ser dominado por grandes players, grandes cadeias de lojas, ter um canal de acesso e de comunicação com estes players permite colocar a empresa em uma situação vantajosa. (CHI01)*

Na opinião do entrevistado CHI02, é muito difícil uma empresa chegar no mercado chileno e querer impor a sua cultura e seu modo de atuação. É necessário adaptação tanto do modo de gestão quanto em relação a produtos, principalmente em mercados onde há maior dificuldade em acessar os canais de venda.

No entanto, os produtos da empresa tiveram boa aceitação, a empresa entrou no mercado fazendo um trabalho forte de mídia além de competir com preços competitivos no segmento de calçados de couro. A proximidade geográfica com o Brasil e a facilidade do transporte terrestre se destacou como um elemento

importante para a rápida reposição de produtos, esta agilidade aliada à variedade de produtos também deram à empresa um diferencial competitivo.

Da mesma forma que as operações anteriores a filial Chilena também passou a desenvolver canais de comercialização diretos através de lojas monomarca e concessões.

**Lojas monomarca:** no mercado chileno estão estabelecidas vinte lojas exclusivas da marca Azaléia e três lojas exclusivas da marca Olympikus.

**Concessões:** a empresa mantém parcerias com algumas cadeias de lojas. Nesta modalidade, a empresa é responsável pela atividade de venda dentro da loja como serviço de vendas (atendentes) e administração de estoques.

O mercado de venda por catálogos não foi estruturado no Chile, os gestores descrevem que o público consumidor chileno não tem hábito de compras por catálogo e a avaliação estratégica feita é de que a venda por catálogo não seria bem difundida por não ter condições de competição com o alto nível de crédito oferecidos nas grandes cadeias varejistas. Os gestores ainda ponderam que o nível de informalidade no Chile é inferior aos demais países da América do Sul, e este fator foi levado em consideração na opção de não estruturar a venda de calçados por catálogo no Chile.

As variáveis analisadas referente às estruturas apresentadas nos três países se assemelham, porém os gestores salientam que o Chile em questões mercadológicas se distingue por ter um inverno mais rigoroso, o que exige que os tempos de fornecimento das coleções sejam diferenciados embora os produtos comercializados sejam os mesmos.

A operação chilena, segundo relato, foi a subsidiária que mais sofreu com a concorrência asiática. Sem barreiras que restringem ou legislações que impõem cotas e tarifas sobre mercadorias importadas do oriente, as importações desta origem começaram a concorrer diretamente com os produtos da Azaleia, esse fator acabou impactando diretamente a competitividade dos produtos da empresa neste mercado. Na tabela 10, apresentam-se as exportações da Azaleia Brasil para o Chile.

**Tabela 10 – Exportações Azaleia Brasil para Azaleia Chile – Pares x Valor**

<b>Faturamento Az. Chile</b>		
<b>Ano</b>	<b>Pares</b>	<b>Valor</b>
2005	777.108	6.721.339,26
2006	649.359	5.934.838,51
2007	197.244	1.793.979,59
2008	217.908	2.331.050,96
2009	210.444	2.254.060,96

**Fonte: Relatórios gerenciais – Vulcabras, 2009**

Observa-se uma queda acentuada das operações. Para fazer frente a essa queda começaram as importações da China através da filial que a Azaléia estabeleceu no mercado chinês. Os gestores comentam que o nível de abastecimento começou gradualmente a ser substituído por importações de calçados do oriente. Importante ressaltar que a produção na China é efetuada por fábricas terceirizadas pela Azaleia e que os produtos são desenvolvidos no Brasil, sendo apenas produzidos na China, o que resulta na mesma tecnologia empregada, mobilizando somente uma estrutura de produção em outro país.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

As análises foram feitas conjuntamente devido à similaridade das operações. Os gestores destacam a uniformização estratégica que eles dão às operações no exterior. A empresa formula e executa ações de mercado coordenadas nas três filiais, coordenadas pelo gerente geral na matriz, o que permite que seja efetuada esta análise conjunta. É necessário enfatizar, todavia, que isso não significa que não haja adaptações dos modelos de gestão. Sempre são observadas às variáveis de mercado as quais as empresas estão expostas. Como verificou-se anteriormente na descrição de suas características, cada contexto exige estruturas distintas, no entanto, sob as mesmas diretrizes estratégicas.

O êxito das operações internacionais da Azaleia pode ser destacado pelo design de seus produtos, a capacidade de adaptação das estruturas às necessidades locais, a qualificação da equipe e a variedade de produtos que possui. A análise das competências não pode deixar de analisar as variáveis ambientais inerentes ao seu contexto para a internacionalização de suas operações. Sem a constante evolução das variáveis econômicas e sociais aqui expostas, a necessidade de adaptação e reconfiguração nos negócios certamente não aconteceria.

A estratégia de internacionalização foi calcada em quatro pontos principais, apresentados a seguir:

**a) decisão de internacionalização:** a empresa optou por se tornar uma multinacional. A opção de instalar subsidiárias próprias através de investimento direto e contratação distribuidores exclusivos para as marca, faz com que a empresa tenha maior controle sobre os recursos da empresa e diretrizes de promoção da marca;

**b) verticalização da produção:** o sistema de produção da Azaléia é bastante verticalizado. Essa característica lhe permite exercer grande controle sobre a qualidade e confiabilidade dos produtos a serem exportados. Além disso, essa estratégia proporciona maior flexibilidade na adaptação de produtos a usos locais conforme as necessidades de determinados mercados.

**c) tecnologia própria:** a Azaléia desenvolve internamente os projetos de seus produtos e processos. Quando decide penetrar determinado mercado, não necessita da permissão de outra empresa para fazer isso. Na opinião dos executivos da empresa, o domínio da tecnologia, o design de seus produtos e a flexibilidade para adaptar-se às exigências de cada mercado fazem o diferencial da empresa no mercado externo.

**d) atender à demanda dos mercados:** através da instalação de unidades no exterior e da contratação de distribuidores exclusivos, a empresa almeja aproximar-se dos seus mercados, intensificando ações de marketing, reduzindo custos e atendendo e entendendo às demandas dos clientes.

Nos próximos pontos serão analisados os elementos encontrados na pesquisa sob a ótica das categorias de análise propostas neste estudo.

## 5.1 CAPACIDADE DE COMPREENDER OS MERCADOS

A capacidade de entender os mercados foca na habilidade de integrar informações de mercado e transformá-las em ações e rotinas para atender os objetivos de desenvolvimento de mercados internacionais (Knight; Liesch, 2002).

Na construção do entendimento do seu processo de internacionalização a empresa compreende os riscos que corre e procura uma forma de minimizá-los para se estabelecer em um mercado.

A empresa percebe que é necessário conhecer as diferenças entre os países para que isso possa vir a minimizar os impactos e dificultar os negócios. Esta é uma barreira a se romper quando se quer transacionar entre mercados. Liesch e Knight (1999) expressam que é necessário internalizar informações por parte de empresas que querem atuar no mercado internacional. Os gestores da Azaléia destacam a necessidade de obter informações para diminuir as incertezas e compreender as diferenças para atuar de forma mais previsível.

A empresa durante todo o seu processo de instalação das subsidiárias buscou informações prévias e observou o comportamento do mercado local através

de viagens dos seus executivos, participações em feiras e visitas a clientes potenciais.

*“acredito que em parte a capacidade de entender os mercados é uma competência para a internacionalização. Os mercados foram explorados conforme se obtinha o conhecimento sobre as características locais. Há o entendimento que é necessário entender e atender às necessidades do mercado, isso é essencial para entrar e garantir o crescimento do negócio, porém...é necessário foco de mercado e um trabalho constante de planejamento para manutenção dos negócios”. (BRAZ03)*

Fatores econômicos e de estrutura de mercado influenciam os modos de entrada e podem se tornar determinantes para definir as formas de atuação no mercado internacional (ROOT, 1994). As decisões de investimento da empresa estiveram muito atreladas aos momentos econômicos e situações mercadológicas. Os modos de entrada foram definidos com base no entendimento dos cenários econômicos em que se encontravam cada país. Os gestores exemplificam ao descrever suas tomadas de decisão: a empresa decidiu não entrar na Argentina em 2005, devido ao momento econômico delicado que o país se encontrava, as incertezas políticas e econômicas apresentadas não forneciam um panorama favorável ao investimento.

A decisão de não se investir no Uruguai, por exemplo, esteve atrelada ao tamanho de mercado, por não apresentar um potencial de consumo que justificasse o investimento. No Paraguai e Venezuela devido à informalidade de mercado e insegurança jurídica. Nestes mercados optou-se por ter distribuidores exclusivos e não estruturas próprias. Desta forma a empresa encontra uma fórmula de balancear o “risco x controle”. Atualmente a empresa possui uma operação própria na Argentina incorporada após a fusão com a Vulcabras. Por limitação de acesso aos dados esta operação não é foco desta pesquisa.

A partir da entrada nos mercados onde estão estabelecidas as filiais, os gestores citam uma série de fatores que necessitam ser compreendidos.

*“é preciso jogar com as mesmas regras em todos os mercados, de maneira legal e idônea. Então há mercados onde não temos condições de competir. É muito difícil concorrer de forma leal em mercados que estão estruturados com base na informalidade como também é o caso da Bolívia, esses fatores influenciam diretamente a forma de atuação em cada mercado. Além disso, entrar sem conhecer a estrutura do país é dar um tiro no pé. Claro que não há como se prever tudo, é necessário entender a dinâmica das vendas, quem são os players locais, os maiores clientes, a concentração geográfica, prazos, crédito”(BRA02)*

A percepção comum dos gestores é que a organização necessitou compreender o contexto em que estava inserida. Por mais que existissem diretrizes de atuação que eram comunicadas pela matriz, a empresa procurou entender a dinâmica de funcionamento e encontrar a melhor maneira de cumprir as exigências da matriz em relação ao funcionamento do negócio, adequando-se às práticas e contexto do mercado. Não houve como impor normas sobre fatores culturais.

Para ilustrar este fato, pode-se citar a concessão de prazos e limite de crédito. Foi necessário adaptar-se às práticas de mercado local. Estes elementos parecem de simples análise, porém, são elencados pelos gestores como praxes que se tornam regras de mercado e caso a empresa não tivesse condições de igualar os níveis de prazos e crédito praticados, possivelmente enfrentaria maiores obstáculos e até inviabilizaria a atuação nestes mercados.

Os gestores abordam aspectos relevantes que se referem às mudanças mercadológicas e evidencia-se a capacidade da gestão em adaptar estratégias para estruturar novas formas de competição. Estas mudanças se referem a constantes adaptações que se dão em resposta aos câmbios ambientais e corporativos. O principal aspecto está relacionado à condução estratégica que está vinculado aos canais de comercialização. Além da distribuição que era a atividade fim das unidades no exterior, a empresa agregou canais onde passou atender diretamente o consumidor final e não somente ao varejo que representavam a forma única e tradicional de vendas nestes mercados.

Estas mudanças mercadológicas culminaram na implantação das, lojas monomarcas nas três unidades a partir de 2002 no exterior e a partir de 2005 a

venda de calçados por catálogo no Peru e Colômbia. A principal competência relacionada a estes câmbios de atuação estão relacionados ao nível gerencial em compreender e antecipar mudanças para manter vantagens competitivas nestes mercados.

No quadro 8 confere-se os canais de comercialização ativos nos mercados estudados:

<b>País/ Canais de Venda</b>	<b>Distribuição</b>	<b>Lojas Monomarca</b>	<b>Concessões</b>	<b>Catálogo</b>
Colômbia	X	X	X	X
Peru	X	X	X	X
Chile	X	X	X	

**Quadro 8 – Canais de comercialização x subsidiárias**

**Fonte: Entrevistas realizadas**

A empresa entende estas mudanças como fator crucial para a manutenção dos mercados. Os entrevistados sustentam, inclusive, que a adaptação dos recursos em relação à pressão mercadológica pode ser um dos fatores de sucesso e de perpetuação dos negócios.

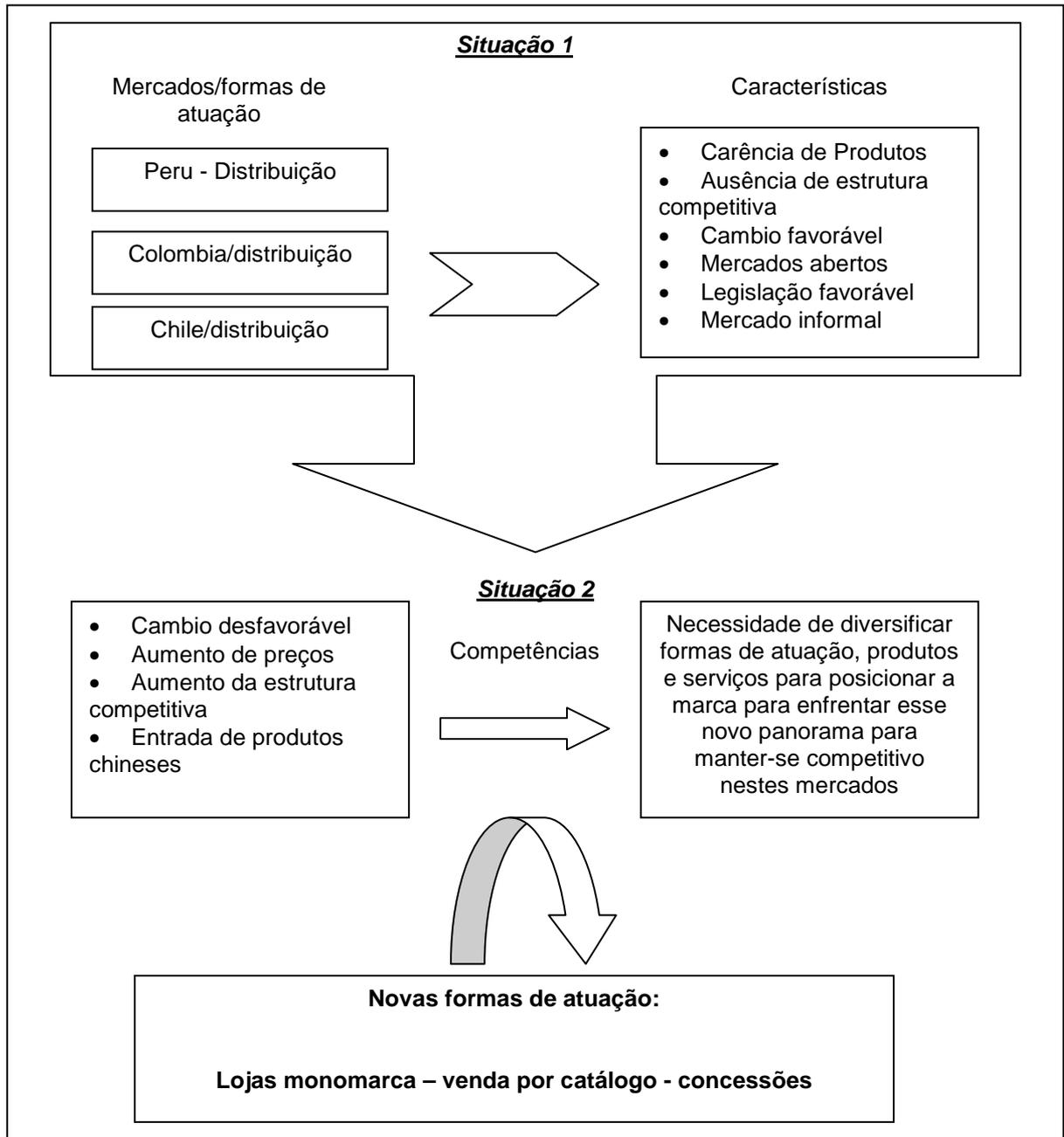
Os canais de comercialização foram implantados no Peru, Colômbia e Chile por uma necessidade e não propriamente por um planejamento prévio. A evolução dos mercados e a vantagem de ser dominante com o passar dos anos já não eram fatores preponderantes de sucesso e a pressão mercadológica imposta pela concorrência fez com que a empresa trilhasse novos caminhos para manter-se ou até mesmo crescer em participação em vendas.

A compreensão destas variáveis mercadológicas é que apontou para a abertura de novos canais de comercialização. Esta pressão que os gestores se referem está ligada à necessidade de criar valor de marca para sustentar os níveis de preços praticados que se operacionalizou através das lojas monomarca e concessões, e de forma antagônica, ao criar maior competitividade de preços cortando intermediários da operação, no caso da venda por catálogo.

*"a próxima coleção vai para lá se nós tivermos claro aqui tudo o que se pode fazer. Somos responsáveis por pelos relacionamentos lá do outro lado. Todos tem que ter claro do outro lado tudo que é planejado aqui. Tem algumas diretrizes que talvez que não saíram daqui que ai nós fomos implantando na necessidade local que foi a loja, foi assunto do catálogo que não saiu daqui mas ai tu vais trocando idéia., a gente com a diretoria olha e diz: "a gente ta percebendo que tem uma possibilidade de começar a acontecer isso, a gente tem o projeto X ou Y". Não vamos fugir da proposta da empresa, não queremos transformar a Azaléia em uma empresa de boutique, está claro isso. Nós precisamos das lojas e sempre existiu uma discussão. Com as lojas tu não vais gerar uma concorrência que o cliente não vai comprar mais, em determinados países os nossos clientes pediam para nós colocarmos lojas, porque se nós não colocarmos a loja nós não conceituamos a marca, e se nós não conceituamos a marca nós não vendemos o produto. Então tu começa a ver uma cadeia ao contrário, totalmente ao contrário um pensamento ao contrário do que se vê aqui" (BRAZ01).*

Diante dos pontos descritos depreende-se do contexto analisado a situação ilustrada na figura 7:

Diversificar e atuar de forma direta (contexto evidenciado na Figura 7) foi a alternativa para diminuir a pressão cambial, abrir novos nichos de atuação, competir por preços além de posicionar a marca e criar o desejo de consumo. A capacidade da empresa está em se reinventar, identificar e entender as necessidades de cada mercado. O andamento dos negócios no Peru, Colômbia e Chile permitiu a compreensão da dinâmica de mercado, nichos diferenciados, público não-atendido. Neste momento a empresa percebeu também que se ela não atuar de forma proativa, a concorrência pode ocupar estas lacunas. Estes canais alternativos permitem a empresa estar presente em locais onde a concorrência não chega seja ela por meio de catálogos, loja ou distribuição.



**Figura 7 – Estruturação de novos canais de comercialização**

**Fonte: Elaborado pela Autora**

Liesh et al (2002) cita que há muitas informações importantes a serem observadas no contexto internacional dentre elas, as combinações de produtos, regras de mercado e a cultura local. A empresa destaca a disciplina como uma característica aliada às competências elencadas que permite a leitura destas informações e perpetuam o negócio. Os negócios começaram pequenos e a disciplina constante para galgar resultados foi fundamental no processo. Além disso,

os gestores citam a importância dos recursos humanos locais na compreensão da cultura e da observação das regras de mercado.

*“Uma decisão nossa desde o início foi de preparar pessoas localmente, talvez naquela época a gente não tivesse entendimento da importância disso, hoje esse entendimento é muito importante é extremamente importante ter esse rendimento local”(BRA03).*

Evidencia-se a capacidade da empresa em entender as diferenças culturais e as formas de trabalho dos lugares onde se estabeleceu. A empresa percebe que atualmente essa capacidade forma um elo estratégico entre a empresa e os mercados. Os recursos treinados localmente conseguem compreender a sistemática da empresa e ao mesmo tempo lidar com as variáveis do mercado local. Portanto leva-se para as unidades no exterior uma pessoa da matriz para implantar a sistemática de atuação do Brasil e faz-se o balanceamento da relação com o mercado com o restante da equipe contratada localmente. O ajustamento das diretrizes é feito com base no gerenciamento da pessoa da matriz que foi expatriada para efetivamente implantar o negócio nestes países e as demais atividades são exercidas por pessoas locais.

*“Trazer pessoas da matriz dissemina o conhecimento da empresa mas é preciso buscar a cultura local”(COL03)*

*“Tiveram exemplos de outras empresas aqui da região que levaram brasileiros pra atuar em outros países e a percepção era essa: ah não, os vendedores daqui são muito devagar, são muito isso, são muito outro. E acabaram ficando porque as empresas investem um bom dinheiro, porque é muito caro e gastaram um dinheirão pra mandar alguém para lá, passaram um ano e enquanto isso o recurso local que existia lá era desprezado, as pessoas, seriam perfeitas para deslanchar dentro do mercado. Muitas não estão vendo o resultado. A gente não, além da pessoa que está lá para tocar o negócio de maneira geral, o resto do pessoal é local de cada país onde estamos atuando.”. (BRAZ01)*

Os profissionais devem ser capazes de interpretar de forma eficaz a influência e o impacto de cada um dos elementos ambientais incontroláveis que fazem parte da cultura. Esta tarefa é a mais desafiadora. É necessário adaptar os esforços de mercado com os quais está em sintonia, conhecer os referenciais adotados para tomar decisões ou avaliar o potencial de mercado, já que os julgamentos são derivados de experiência e vivências locais.

Outro elemento identificado para sustentar a capacidade de compreender os mercados passa pelo conhecimento do entorno competitivo e o monitoramento da concorrência e das tendências de mercado. O crescimento da produção na China vem figurando como um importante elemento concorrencial a ser analisado e que contingencia a atuação no mercado latino pelo forte nível de importações que vêm ocorrendo deste país.

Na opinião dos entrevistados, a empresa vem se adaptando e apontando para vários focos, contudo, necessita evoluir e encontrar fontes de abastecimento que apresentem melhores níveis competitivos. Historicamente os entrevistados apontam que o calçado brasileiro vem perdendo competitividade a nível mundial. O ideal para a competição é conseguir fontes alternativas ao Brasil de fornecimento - sejam elas chinesas ou mesmo locais (mercados-alvo) - com o objetivo de não depender unicamente da volatilidade econômica e variações cambiais brasileiras. O entrevistado CHI02 explica que a figura da fábrica por trás da marca complica a mobilidade de fornecimento, uma vez que a distribuição está atrelada aos produtos que a sede oferece, sendo eles competitivos ou não no mercado a ser exportado.

Até 2005, a estratégia de fornecimento estava concentrada no Brasil através da produção na matriz e a exportação direta para suas filiais no exterior. A partir deste ano, a Azaléia iniciou as operações de importação de produtos através da abertura de um escritório de representação na China com o objetivo de contornar a situação competitiva dos preços.

O objetivo desta operação é de importar a produção de fábricas chinesas diretamente para os mercados latinos, sem interferência do Brasil. No entanto, os gestores ressaltam que apesar de preços competitivos é necessário aprimorar o aprendizado para compreender as variáveis existentes para conseguir prosperar e adequar-se ao mercado chinês.

*“ao começar o fornecimento do mercado chinês, logo foi percebida a complexidade deste mercado. Trabalhar com o mercado chinês não é tarefa simples, é necessário planejamento que inclui a conscientização dos clientes. Os clientes (nossas filiais) estavam acostumados com um nível de crédito estendido concedido por nossa empresa no Brasil, velocidade e uma variada gama de produtos e coleções, serviço que ainda não é possível agregar ao fornecimento da China. Para o segmento feminino isto é extremamente importante. Neste mercado os pagamentos com concessão de crédito são praticamente inexistentes, as entregas são feitas com exigência de lotes mínimos de quantidades e cores num prazo de no mínimo oito meses de antecedência”(BRA02).*

Segundo os relatos, mesmo desenvolvendo fontes alternativas de abastecimento, não obtêm resultados positivos de forma imediata. É preciso tempo e adequação às normas impostas por novos fornecedores. A empresa transmite dificuldades em alterar toda a sua base de atuação uma vez que a flexibilidade oferecida pelo fornecimento do Brasil, uma das competências reconhecidas por seus clientes, não se replica fornecimento chinês.

Fez-se necessário trabalhar a mentalidade dos clientes para que eles internalizem que a qualidade do produto vindo da China é a mesma do Brasil e ainda trabalhar as bases de conscientização para maiores prazos de programação de fornecimento. Trabalhar com o mercado chinês torna-se um jogo de perde e ganha. A empresa ganha competitividade em preços, porém, perde em flexibilidade de produtos, prazo de entrega e nível de crédito.

Apesar da busca por estratégias alternativas, o fornecimento ainda está concentrado no Brasil. Internamente, a empresa investe em tecnologia de matérias-primas e de produção para reduzir os custos internos, em grande parte o couro foi substituído por sintético nas coleções, e o design inovador e tradição de qualidade têm ajudado a manter o valor agregado do produto para que o cliente continue interessado em manter o produto da Azaleia em suas vitrines.

Como resumo desta seção, no Quadro 9, encontra-se o resumo dos principais recursos mobilizados e as competências reconhecidas em relação à capacidade de entender os mercados.

<b>Capacidade de Entender os mercados</b>	
<b>Recurso</b>	<b>Recursos evidenciados</b>
Fornecimento	Busca de alternativas competitivas
Conhecimento	Internalização de conhecimento a partir da leitura do ambiente
Canal de vendas	Adaptação de acordo às variáveis de mercado
Pessoas	Criação de relacionamentos de confiança Capacidade de adaptação à cultura local

**Quadro 9 – Recursos evidenciados a partir da capacidade de entender os mercados**

**Fonte: elaborado pela autora**

Observa-se através dos elementos levantados que a preocupação interna desenvolvida no Brasil de compreender as necessidades de suas empresas fora do país-sede e o trabalho desenvolvido a nível gerencial em compreender os contextos onde atuam, faz com que as operações possam se desenvolver de maneira independente conhecendo o seu entorno, reconhecendo e identificando necessidades de mercado. Recursos considerados críticos como, canais de fornecimento, o conhecimento, canais de comercialização e as pessoas envolvidas na operação foram mobilizados a partir da competência de aprender com foco no seu ambiente externo e geraram novas competências que promovem vantagem competitiva para a empresa nos mercados onde atua. Estas novas competências geradas são reconhecidas pelos clientes através da satisfação em relação aos produtos e serviços ofertados.

## 5.2 APRENDIZADO COM FOCO NO AMBIENTE INTERNO

A partir da estruturação da primeira subsidiária própria em 1992, a empresa começou a investir e buscar recursos para estruturar as operações. Recursos entende-se por todo ativos, competências, processos organizacionais, informações, conhecimento controlados pela empresa que a permite implementar suas estratégias para prover melhor eficiência e eficácia (BARNEY, 1991) .

Contratação de pessoas com o conhecimento necessário de produtos e de processo, aliado a elementos internos como o *know-how* em tecnologia e distribuição foram os primeiros passos a serem dados para a internacionalização. A busca de pessoas que entendessem do processo foi parte crítica do processo. Este primeiro investimento motivou a empresa a buscar entendimento de como os recursos internos poderiam vir a promover melhorias e potencializar o nível de serviço agregado ao produto.

Para cada uma das empresas em cada país foi destacado um executivo da matriz que foi expatriado e encarregado de estruturar a operação. Localmente se contratou todo o *staff* de vendas e administrativo interno de acordo às necessidades identificadas.

Andersson (2000) demonstrou em seu estudo que mudanças gerenciais são importantes para desenvolver ou retardar os processos de internacionalização. O aumento da literatura sobre recursos-humanos reconhece o papel dos expatriados como agente de conhecimento, de transferência de recursos e canalização de informações, porém o papel deste ator no processo de internacionalização raramente é descrito. Essa omissão implica no baixo conhecimento de como os recursos humanos influenciam o processo de internacionalização.

Na opinião dos entrevistados, para iniciar um negócio é importante ter uma pessoa da matriz atuando em nível estratégico (gerência) para que a organização onde está a subsidiária possa compreender a sistemática e as diretrizes a serem implantadas. Constata-se que no Peru e Colômbia toda a estruturação e administração estratégica está sob responsabilidade de brasileiros e no Chile esse papel é dividido com o parceiro que está envolvido na *joint venture*. Os demais cargos e ocupações (vendedores, coordenadores, encarregados de publicidade) são exercidos por pessoas contratadas localmente.

*“A empresa tem que ter um ou dois brasileiros para atuar lá, mas todo o staff e empresas terceirizadas devem ser locais...eles tem que comer da sua comida, entender da sua cultura, enfim ter pessoas que entendam como as coisas funcionam localmente” (BRAZ03)*

O entendimento da cultura local em relação às diretrizes estratégicas é considerado importante, o planejamento da matriz é adaptado à realidade local quando necessário. A subsidiária tem autonomia suficiente para investir onde sente maior necessidade, sejam em investimentos de publicidade, distribuição, catálogos ou lojas. Os entrevistados relatam que mesmo com similaridade de consumo entre os países é preciso adaptar localmente as campanhas publicitárias, alguns países são mais arrojados que outros. Algumas linhas de produtos funcionam melhor em um país que outro também pela característica climática ou preferências em relação a cores e modelo, portanto, percebe-se a necessidade de estar sempre em contato e estimular a troca de informações com a gerência do Brasil para adaptar o planejamento de metas e objetivos para cada país.

*“tem certas coisas que tu não pede, tu manda, tu aprende a determinar se tu tens condições, tu te submete localmente com algumas coisas, mas tem outras que são diretrizes realmente da empresa. Tem que dar a diretriz da empresa e essas diretrizes são determinadas a partir do momento que tu tem claro o que nos interessa quando tu passa entender o que acontece localmente e como aquele mercado funciona” (BRAZ01)*

Com o objetivo de melhorar a capacidade dos recursos internos no processo de internacionalização e disseminar o conhecimento, a empresa focou um programa de treinamento levando as pessoas que trabalham no setor de exportações do Brasil para ficar cerca de um ano imerso na realidade da empresa do Peru e Colômbia, seis meses em cada empresa. Este programa permite formar pessoas preparadas na empresa-sede para compreender as necessidades daqueles mercados e também para ter a compreensão geral de como a cultura e as necessidades diferem da realidade brasileira.

*“Nós da Azaléia começamos a uniformizar as empresas, por isso que eu digo que não existe uma fórmula certa, tu vais construindo algumas coisas que vão te permitindo sempre. Como eu falei pra ti quando começou a empresa no Peru a determinação era preparar a empresa para ser comercializadora, aproveitar a forma de produção que a Azaléia tinha no Brasil entendido isso tu começa a trabalhar localmente, tu começa a*

*trabalhar a cabeça das pessoas tu começa a investir nessa preparação de equipe”. (BRA01)*

Este treinamento permitiu que estas pessoas estivessem preparadas para explorar outros mercados que a empresa objetivava expandir negócios fossem eles através de subsidiárias próprias ou de distribuidores locais. A preparação destas pessoas demanda considerável tempo e este conhecimento adquirido é crítico para melhorar o serviço prestado pela empresa a seus clientes.

Embora a empresa tenha acumulado conhecimento dos mercados externos em toda essa trajetória, existem características culturais típicas de cada país, de “sua gente”, sobre as quais é difícil assimilar/generalizar conhecimento ou fazer previsões. Não só se falando em termos de consumo e relações comerciais nesses mercados, mas também de recursos humanos que irão compor a estrutura organizacional das subsidiárias. Entender a cultura do estrangeiro a ponto de descobrir a melhor forma de treiná-lo/motivá-lo, adaptá-lo a cultura da empresa, é um desafio. Expor brasileiros a cultura estrangeira também não é tarefa fácil (ROCHA, 2002).

Na opinião dos entrevistados além dos recursos-humanos, 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 superior ao da concorrência e isso se torna um diferencial competitivo. Outros elementos citados como o conhecimento logístico representado pela rapidez de entrega, localização, facilidades aduaneiras, a ampla coleção de produtos, o nível de reposição e a própria estrutura que sustenta a marca através da solidez das fábricas permite que se transmita seriedade e confiança.

A informação é recurso essencial para internalização de conhecimento. Nesse sentido a empresa é muito bem organizada na percepção dos entrevistados.

*“A informação é muito transparente e muito clara. A organização operacional interna é um diferencial. Permite que os distribuidores saibam o que vender, em que período pode ser vendido, as coleções que já estão*

*canceladas. Este serviço de informações permite que a venda lá na outra ponta possa ser realizada” (CHI03).*

Informativos institucionais semanais para acompanhamento dos lançamentos de produtos, novos procedimentos a serem adotados, cancelamentos prazos de programação de entrega representam elementos facilitadores da comunicação entre a matriz e suas filiais. Além disso, a empresa mantém um serviço de EDI que interliga a troca de informações transmitindo e informando imediatamente o que foi despachado para as filiais e qual será a previsão de entrega para que já possa ser informado o cliente final.

A transparência da informação reflete-se imediatamente no sentimento de confiança do cliente. Os entrevistados relatam que os clientes sentem-se mais confiantes com informações precisas e exatas da entrega de suas mercadorias.

*“Os clientes sabem exatamente que vão receber o que compraram e no prazo de entrega que solicitaram. Não há enganos, o cliente se sente seguro e não precisa, por exemplo, comprar o dobro para receber a metade que é o que acontece com outras empresas.” (COL03)*

A estrutura interna da matriz que auxilia o atendimento das empresas também foi elencada como um recurso importante. São destacadas duas pessoas para atuar em pares no atendimento dos clientes, neste formato, estes “*accounts*” - como são chamados – dedicam-se exclusivamente para atendimento de determinado mercado para oferecer atendimento especializado. Este formato permite maior conhecimento das necessidades e prioridades, permite a compreensão da cultura local e antecipação de necessidades.

Assim, pode-se dizer que a estrutura no exterior possui um ponto de apoio fixo no Brasil que acompanha todas as atividades. Nesse sentido, as subsidiárias são vistas clientes e não como parte integrante do grupo Vulcabras, com essa visão externa, os gestores acreditam que é dado maior importância e melhor atendimento.

A capacidade que a empresa tem de desenvolver uma gama de rotinas organizacionais (seqüência de ações coordenadas) que se propõem a entregar

produtos e serviços para o mercado que superam o nível de atuação de seus competidores baseados em sistemas baseados em conhecimento revelam-se como uma competência reconhecida. A estrutura interna da Azaleia é vista como um diferencial por sua flexibilidade e capacidade de gerir soluções para as demandas apresentadas.

*“Tudo que é flexibilização com qualidade no serviço, neste caso sim, na Azaléia está muito avançado. Flexibilização é tudo que uma subsidiária com característica de distribuidor necessita. Porque o cliente final também te exige essa flexibilização. O cliente pode comprar 12 pares, de um modelo de uma determinada cor se ele quiser. Não é necessário se amarrar em grandes quantidades para realizar a compra. Dificilmente uma outra grande empresa vai te permitir essa flexibilidade” (BRA01)*

Segundo o entrevistado COL01 essa flexibilização foi adquirida com o aprendizado constante das necessidades dos clientes e da sensibilização interna de quanto esse tipo de característica é importante para prestar um bom serviço. A adaptação em nível de sistemas foi muito importante para dar suporte.

Programas dedicados à exportação foram implantados tanto no cadastramento de pedidos quanto na interligação de *softwares* para permitir a troca e fluxo de informações.

*“Claro que ainda há muito para melhorar pois este é o caminho constante, mas em nível de atendimento e serviços prestados. Acredito que estejamos num patamar bem avançado. O sucesso das empresas no Brasil não é garantia de sucesso no exterior. É preciso ter muita clareza na comunicação e capacidade de entendimento do negócio. É uma via de mão dupla.” (PER01)*

A evolução dos sistemas interligados veio com a implantação dos diferentes canais de comercialização, internamente foram desenvolvidos aplicativos de controle atendendo as particularidades de cada canal. O entrevistado BRA03 cita que para o

canal de catálogos e lojas foi necessário fazer ajustes de controle de estoques unitizados enquanto que na distribuição são feitos controles de grades<sup>9</sup> fechadas de 12 pares.

A empresa trata os diferentes canais de comercialização dentro de cada subsidiária como uma unidade de negócio independente. Adaptou-se a estrutura e direcionou-se recursos necessários para estruturar cada canal de comercialização. Criou-se uma estrutura de vendas encarregada que faz o atendimento e gestão de cada canal separadamente mesmo que se tenha a mesma estrutura administrativa de suporte (RH, cobrança, faturamento, estoques). Os gestores citam que desta forma, torna-se possível analisar separadamente o desempenho de cada negócio para posteriormente consolidar com os resultados gerais da empresa. As análises de rentabilidade e de participação de negócio são feitas separadamente de acordo com o desempenho de cada canal de comercialização.

Como resumo desta seção, abaixo no Quadro 10, encontra-se o resumo dos principais recursos mobilizados e as competências reconhecidas em relação à capacidade de aprender com o ambiente interno.

<b>Capacidade de aprender com o ambiente interno</b>	
<b>Recurso</b>	<b>Recursos de sustentação</b>
Pessoas	Compreensão da cultura local x cultura empresa sede
Sistemas Gerenciais	Desenvolvimento e adaptação de acordo às necessidades mercadológicas
Estrutura interna	Criação de rotinas organizacionais para melhorar nível de serviço Flexibilidade
Informação	Clareza no trânsito de informações Interligação de dados que permite agilidade de atendimento e segurança de informação

**Quadro 10 – Recursos evidenciados a partir da capacidade de aprender com o ambiente interno**

**Fonte: elaborado pela autora**

<sup>9</sup> Denominação que se dá às embalagens de 12 ou 18 pares conforme a numeração solicitada por cliente. A unitização da venda por distribuição é feita desta forma.

Observa-se a presença de recursos internos representados por suas pessoas, sistemas gerenciais, a própria estrutura interna no Brasil e nas subsidiárias, e a sistematização da informação. Estes elementos são organizados de forma a promover uma sistemática de trabalho que facilite a interação entre a empresa no Brasil, no exterior e conseqüentemente com os clientes. A mobilização destes elementos gerou o desenvolvimento de novas competências que são percebidas pelos clientes e se manifestam através da relação de confiança entre a marca e os clientes nos respectivos mercados.

### 5.3 CAPACIDADE DE RELACIONAR-SE (*NETWORKING*)

A busca por parceiros que pudessem apoiar as estruturas no exterior foram evidenciadas como fator crítico no estabelecimento dos negócios. A interação dos negócios via *networks* são vistas como facilitadoras no processo de internacionalização à medida que o acesso ou formas de entrada nos mercados estrangeiros podem ser influenciados por esses relacionamentos. Ao longo dos relatos percebeu-se a influência das redes de relacionamento nas estratégias de atuação da empresa.

O aspecto de *network* nesse processo deve fazer os conceitos – comprometimento, conhecimento, atividades correntes e decisões de comprometimento multilaterais (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Observa-se que o processo pela busca de conhecimento de mercado está relacionado às possibilidades de interação representada pelos relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros ou mesmo através de contatos informais que fazem parte da rede social nas quais as empresa estão envolvidas.

No caso estudado foi possível observar em situações de influência dos relacionamentos no andamento dos negócios. A construção de relacionamentos com clientes surgiu como fator decisivo para obtenção do conhecimento do canal de vendas onde a empresa atua:

- No Chile, a sociedade com parceiros locais permitiu o acesso rápido a cadeias de lojas.

- Na Colômbia, a maior rede varejista atuou como o principal parceiro na estruturação das lojas monomarcas da Azaleia.
- No Peru, a parceria das concessões colocando promotores de venda dentro das grandes cadeias de loja tem permitido melhorar os níveis de serviço oferecido pela marca.

*“estes relacionamentos geram uma parte que é muito difícil de medir que gera conhecimento e feeling de mercado que é o relacionamento interpessoal, é difícil medir porém obviamente é muito importante A abertura das lojas aqui Colômbia é um exemplo do bom relacionamento da subsidiária com o maior cliente de aqui”(COL03).*

No entendimento dos entrevistados, ainda que as empresas em geral tenham os melhores produtos, com o melhor preço e o melhor canal de distribuição e se assim mesmo não obtiverem uma rede de relacionamentos aberta, dificilmente os negócios fluem. Com base neste relato, os gestores evidenciaram as oportunidades de negócios geradas que estiveram diretamente atreladas à empatia dos relacionamentos construídos.

*“falando na abertura das lojas monomarca na Colômbia, o bom relacionamento com o Spring Steps, que é o nosso maior cliente, a confiança na empresa, permitiu que ele vislumbrasse um negócio e apostasse nas lojas da nossa marca.” (COL03)*

A rede de lojas da Azaléia na Colômbia iniciou as atividades com o investimento do maior varejista local chamado Spring Steps que possui 400 lojas por todo território Colombiano. A empresa já atuava como fornecedor deste varejista abastecendo as suas lojas com produtos da empresa. As lojas foram abertas com capital do parceiro e com a gestão dos estoques em parceria com a Azaleia. O aprendizado gerado a partir do gerenciamento deste canal de vendas, permitiu que a Azaleia comprasse a operação das lojas após dois anos e atualmente este canal de vendas conta com 20 lojas.

A experiência adquirida no gerenciamento das lojas da Colômbia permitiu replicar este mesmo modelo nas filiais do Peru e Chile. Nestes dois países o aprendizado favoreceu a abertura com capital próprio sem nenhum tipo de sociedade.

Outro caso de relacionamentos evidenciado pelos gestores refere-se ao caso da 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 no ramo através do fornecimento de calçados para esta empresa possibilitou o aprendizado, com suas devidas adaptações, para replicar este modelo nas filiais. Fica claro que a experiência no México é significativa para o resultado positivo da estratégia, a partir da compreensão de que a empresa ganhou *expertise* na operação, possibilitando a replicação do modelo de forma adaptada e melhorada para o mercado colombiano e peruano.

Os relacionamentos criados proporcionam sentimento de confiança entre as partes envolvidas. O entrevistado PER02 reforça que não só para o entendimento do mercado, mas também pelas relações de confiança, é necessário balancear a presença de um expatriado e de pessoas locais na administração da subsidiária.

*“é importante ter alguém local para saber quem compra e quem não compra, saber quem paga e saber quem não paga assim como é importante ter alguém do Brasil para trazer as diretrizes da empresa. Mas sem dúvida alguma uma pessoa comercial local faz toda a diferença nos relacionamentos com os clientes locais”(CHI03).*

Os relatos dos entrevistados enfatizam certa facilidade de penetração imediata em mercados estrangeiros quando a abordagem é feita por uma pessoa local, esse fato acelera o processo, no entanto, não impede que uma pessoa estrangeira esteja a frente da área comercial.

Como resumo desta seção, abaixo no Quadro 11, encontra-se o resumo dos principais recursos mobilizados e as competências reconhecidas em relação à capacidade da empresa se relacionar.

<b>Capacidade de relacionar-se (<i>networking</i>)</b>	
<b>Recurso</b>	<b>Recursos de sustentação</b>
Pessoas	Relacionamentos de confiança Entendimento da cultura local
Relacionamento	Rapidez de abertura de novos nichos de mercado Replicação de modelos de sucesso Entendimento das variáveis de mercado Acesso rápido aos canais de comercialização Aproveitamento de oportunidades

**Quadro 11 – Recursos evidenciados a partir da capacidade da empresa se relacionar**

**Fonte: elaborado pela autora**

A competência que a empresa tem em cultivar relacionamentos e preservar suas redes sociais está evidenciada em novos negócios aqui descritos e pelo aprofundamento nas relações de confiança. Os recursos-humanos locais através do conhecimento de sua cultura são os grandes responsáveis pelo reconhecimento desta competência. A principal competência gerada a partir destes relacionamentos é a capacidade que a empresa desenvolve em identificar e utilizar estes laços no aproveitamento de novas oportunidades além de agilizar o processo de assimilação de conhecimentos para acelerar o processo de internacionalização.

## 6 CONCLUSÕES

Este trabalho buscou compreender, a partir da análise da experiência de internacionalização da Azaleia, como a empresa mobiliza seus recursos com o objetivo de consolidar as competências organizacionais, que promovam o acesso e desenvolvimento sustentável no mercado internacional. O caso da Vulcabras/Azaleia, com a implantação das subsidiárias na América Latina, descreveu como a empresa desenvolveu novas habilidades e capacidades, a partir de um modelo de aprendizado e adaptação.

As teorias estudadas com base no referencial teórico servem como lente de análise para explicar o processo de internacionalização do caso estudado através dos elementos encontrados na pesquisa. O processo de internacionalização da Azaleia ocorreu de forma pouco estruturada e contingencial em suas fases iniciais na década de 80 e passou a se tornar uma atividade sistemática e parte de sua agenda estratégica a partir da década de 90. A análise do processo como um todo confirma que os investimentos diretos relatados através das experiências de mercado do Peru, Colômbia e Chile apontam que a empresa nos dois primeiros países assumiu as operações já existentes porque detectou uma oportunidade de mercado e a incapacidade de seus parceiros evoluírem para o modelo de atuação que a empresa desejava, e no último, o estabelecimento através de uma sociedade com parceiros locais para acelerar o processo de implantação e acesso ao mercado chileno.

Através das formas de atuação observadas, os modos de investimento diretos sejam eles de maneira individual como nos casos do Peru e Colômbia, ou através de *joint venture* como analisado no Chile, permitem maior autonomia e controle das operações no mercado internacional. Se por um lado a empresa incorre em maior risco e investimento no desenvolvimento de recursos optando por esta estratégia, por outro, há maior controle dos canais e das atividades de acordo às diretrizes adotadas pela matriz.

É importante observar, contudo, que a tomada de decisões sobre seleção de mercados e forma de atuação nos mesmos foi desenvolvida de forma pouco pragmática influenciada pela proximidade psíquica destes países. Este fato se

verifica pela estratégia da empresa em fazer da exportação uma continuidade de seu mercado interno, sem adaptação de seus produtos. Apesar de a empresa ter efetuado estudos de mercado para verificar variáveis indicativas de investimento no Peru e Colômbia, o primeiro fato que motivou o investimento foram as ações corretivas de mercado para assumir as operações de distribuidores que estavam se inviabilizando.

Estas ações mostram o comprometimento da empresa em mobilizar os recursos necessários para o estabelecimento destes novos negócios, seu empreendedorismo e a capacidade da empresa em captar necessidades e entender o seu entorno.

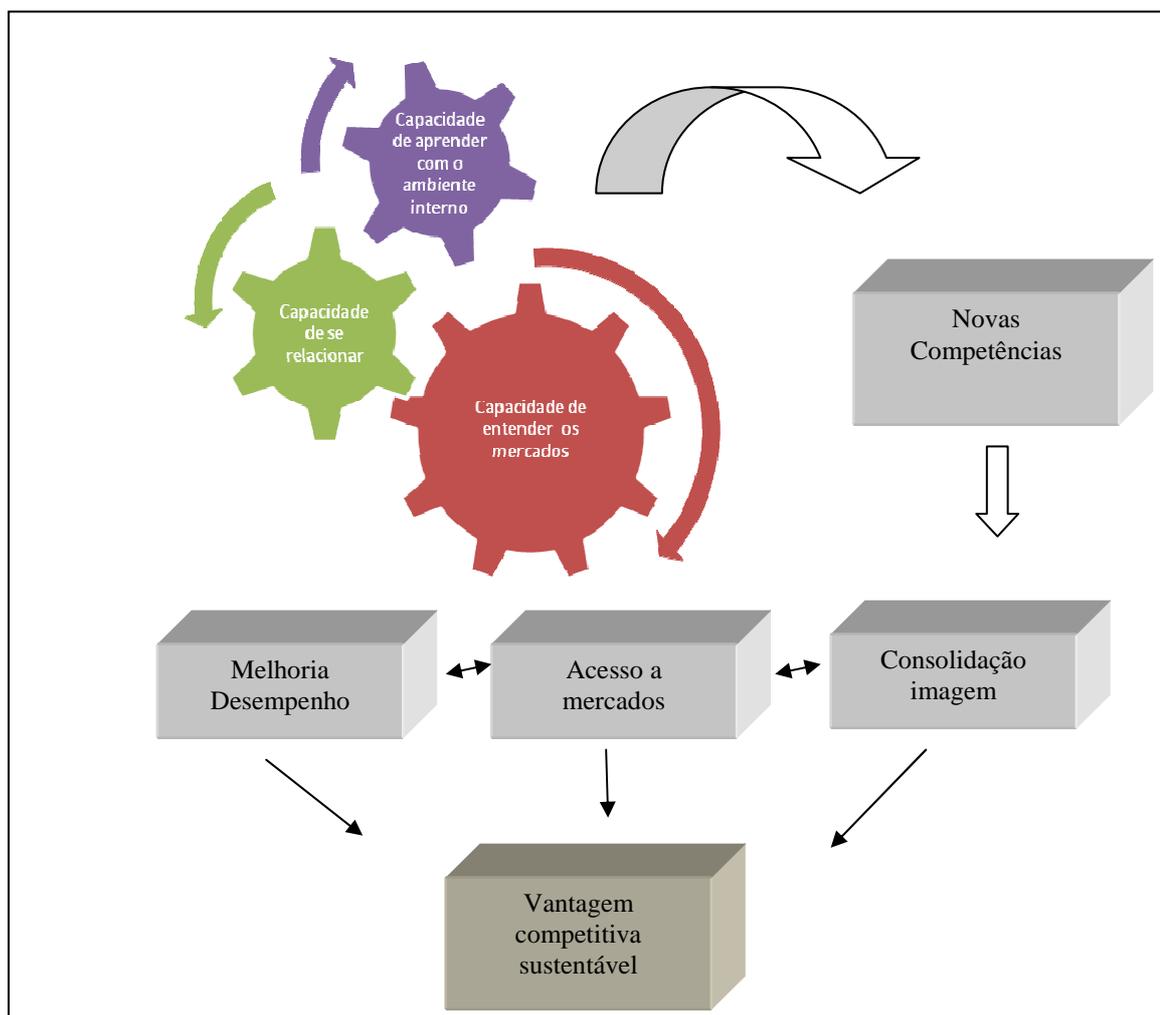
Em relação às diretrizes adotadas pela matriz para controle e gerenciamento destacou-se as seguintes características:

- Adaptação das estratégias de acordo à estrutura e ao 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 oportunidades de mercado.

A primeira diretriz vem ao encontro da competência demonstrada ao longo das análises que a empresa tem de aprender com os mercados, a segunda está relacionada diretamente com a capacidade que a empresa tem de aprender com o seu ambiente interno e a terceira vem ao encontro da capacidade reconhecida que a empresa tem de se relacionar e buscar parceiros.

A mobilização de competências e sua adaptação às variáveis encontradas em sua trajetória mostram a importância da aquisição e reconfiguração de recursos para o desenvolvimento de novas competências, na compreensão de sua estrutura e a necessidade de adaptação para perpetuar sua atuação nos mercados estudados. O imbricamento dos recursos se constitui num sistema de gestão complexo que se adapta à realidade local e permite o controle e gerenciamento. Esse sistema, apesar de complexo, possui características flexíveis quanto ao atendimento e entrega de produtos que gera valor agregado para a organização e se torna de difícil imitação pelos competidores. A interface destas competências acabam por se configurar em

um sistema de engrenagens que melhoram o desempenho, facilitam acesso a mercados e consolidam a imagem da organização junto a seus clientes.



**Figura 8 – Dinâmica das competências identificadas no estudo**

**Fonte: elaborada pela autora**

A dinâmica das competências organizacionais gera continuamente novas capacidades e habilidades que contribuem para a empresa atingir uma vantagem competitiva sustentável. Conforme destacado, o aprendizado na prática (*learning by doing*) foi fundamental para o desenvolvimento das operações. A aprendizagem foi catalisadora do processo de criação das operações e adaptação dos recursos internos da empresa, 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 Azaléia 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, gerando valor para o cliente e competitividade para a empresa.

De acordo com a estrutura de investigação proposta onde as capacidades dinâmicas sugerem a capacidade da empresa adaptar e reconfigurar suas competências para criação da vantagem competitiva (Teece *et al.*, 1997) sugeriu-se três categorias de análises. Nesta estrutura está proposta a busca por elementos que pudessem ser mobilizados para captação e desenvolvimento deste aprendizado. No quadro resumo abaixo (quadro 12), seguem os principais elementos identificados na pesquisa:

Competência	Elementos verificados
Capacidade de entender os mercados	Leitura das necessidades do mercado Adaptação dos canais de fornecimento Adaptação dos canais de comercialização
Capacidade de se relacionar	Parcerias para estruturação de negócios e velocidade de acesso a mercado Criação de elos de confiança Criação de imagem da marca
Capacidade de aprender com o ambiente interno	Desenvolvimento de recursos humanos Estruturação de sistemas Flexibilização de atendimento

**Quadro 12 – Resumo dos elementos identificados através da mobilização de competências**

**Fonte: Elaborado pela autora**

Em geral, o caso estudado através das competências delimitadas no quadro doze, puderam evidenciar recursos que promovem o aprendizado sucessivo que resultam num comprometimento crescente com o mercado externo. Pode-se constatar que apesar de adotarem estratégias diferentes de entrada, as filiais seguem trajetórias evolutivas muito semelhantes. No entanto, as estratégias são adotadas de acordo com a análise ambiental local.

Conforme destacado no caso, os resultados apontam para a necessidade de manter-se competitivo no mercado o que gerou a necessidade da empresa diversificar seus canais de comercialização, passando as atividades das subsidiárias, eminentemente distribuidoras, para um modelo de comercialização direto ao consumidor, como a venda de calçados por catálogos, lojas com marca própria e concessões.

Isso ressalta a capacidade da empresa em mobilizar suas competências, gerando as novas competências distintivas descritas a seguir:

- Capacidade de criar relacionamentos de confiança que se tornam um elo estratégico entre a empresa e seus clientes o que fortalece a imagem da marca.
- Capacidade de empreender sistemas gerenciais flexíveis para atender demandas de mercado.
- Capacidade de potencializar e melhorar o atendimento de mercados existentes e abertura de novos nichos de mercado.

Esse fato evidencia a capacidade da empresa compreender internamente a sua necessidade de adaptar os modelos de negócio e mostra a capacidade de construir um processo desconhecido a partir de suas condições internas que se adaptam internamente a cada mercado uma vez que alguns canais são estruturados em alguns mercados e outros não, como é o exemplo do Chile, por exemplo, que articulou as lojas próprias e as concessões internamente e não desenvolveu venda de calçados por catálogo por entender que o mercado chileno não absorveria este modelo de negócios.

Essa capacidade de construir competências foi contemplada por Mills *et al.* (2002) onde processo pelo qual a empresa cria ou adquire mudanças qualitativas em seus ativos e capacidades inclusive novas habilidades para coordenar e empregar mais ou novos ativos e capacidades, de forma a atingir seus objetivos. A construção de competências cria novas opções para futuras ações.

Ao finalizar o estudo verifica-se que foi possível:

- Identificar que as categorias de análise propostas, representadas pela capacidade da empresa se relacionar, aprender com o ambiente

interno e externo são consideradas promotoras de melhorias e ainda potencializam a reconfiguração e desenvolvimento de novas competências para atuar no mercado internacional.

- Identificar recursos que estão diretamente relacionados ao desenvolvimento de competências para a internacionalização, representados pelo conhecimento de mercado aplicado na busca de novas alternativas de fornecimento, recursos humanos adaptados a cultura local direcionados para criar relacionamentos de confiança, sistemas gerenciais flexíveis para atender à demanda dos clientes e a criação de novos nichos de mercado. Estes elementos foram identificados e se mostraram favoráveis ao desenvolvimento de novas competências.
- Os resultados também mostram que possuir competências embasadas no aprendizado organizacional contribuiu para novas práticas de gestão, promoveram inovação, estimularam à introdução de novos canais de comercialização e favoreceram a constante renovação da plataforma de recursos que propiciaram o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Durante todo o estudo, a análise dos dados coletados revelou experiências intimamente relacionadas ao desenvolvimento de competências. O desenvolvimento e adaptação das três operações no exterior na busca de recursos e o estabelecimento de uma sistemática que pudesse atender aos novos requisitos para atendimento das lojas, catálogos e concessões foi o principal desafio para permitir a perpetuação dos negócios nos mercados investigados. Além disso, percebeu-se uma movimentação no sentido de aprender a lidar com as novas variáveis do fornecimento asiático.

Pode se afirmar que a Azaleia está num nível de envolvimento com o mercado externo no qual a estruturação de subsidiárias permitiu aproximação dos mercados e aquisição de conhecimento para estabelecer sua forma de atuação. A presença de recursos integrados refletidos em suas competências organizacionais, aqui representados pela capacidade de compreender mercados, aprender com o seu ambiente interno e a capacidade que a empresa tem de se relacionar no

ambiente onde transita determinam a sua competitividade no cenário internacional. Estas competências retratam a trajetória da empresa, o aprendizado pela busca de mercados externos, sua capacidade de entender novas culturas e o nível de envolvimento com os mercados externos.

## 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CASO, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

De acordo com a estrutura teórica de análise, as competências desenvolvidas pela Azaléia apresentam uma relação biunívoca com a sua estratégia, as quais são fatores determinantes para o seu desempenho e competitividade empresarial.

Observa-se que a capacidade que ela desenvolveu para entender as variáveis de mercado ao longo de sua trajetória permite que ela reformule constantemente suas estratégias para os diferentes mercados ainda que essas diretrizes estejam diferenciadas do mercado interno. O constante aprendizado gerou também inovações e a oportunidade de atuar em novos nichos de mercado onde a empresa como tal, em seu mercado nacional, não havia experimentado tal forma de atuação. Esses fatos demonstram a capacidade de empreender e se reinventar frente a situações novas e inesperadas.

A constante busca por um modelo de atuação exige da empresa reformulação constante o que pode ser dificultado pela grande estrutura interna que possui e por sustentar toda a distribuição baseada no fornecimento dos produtos vindos de suas fábricas no Brasil.

Percebe-se que as filiais no exterior foram criadas para aproveitar a competitividade que esta estrutura oferecia na época de seus estabelecimentos, no entanto, a mudança da estrutura competitiva nos países estudados estrangulou a vantagem competitiva que a empresa possui pressionando o sistema de distribuição a competir por preços. Isto levou a empresa buscar fontes alternativas de abastecimento resultando nas importações de calçados da China. Nota-se que a empresa busca um ajuste de foco e começa enfrentar *trade-offs* em relação ao nível de serviço oferecido frente à restrição de opções citadas anteriormente que o

abastecimento Chinês impõe. Portanto, percebe-se que a empresa encontra-se em uma encruzilhada estratégica em relação ao seu modo de atuação para o futuro.

Estes obstáculos também podem estar ligados à mudança organizacional que a empresa vem enfrentando pela aquisição de seus ativos pelo Grupo Vulcabrás no ano de 2007. Este grupo não possui tradição e *know how* de exportação e também pode não estar transmitindo políticas claras para o mercado internacional. Estes fatos podem vir a congelar ou frear os investimentos para ampliação do modelo de gestão visto neste estudo.

É provável que estes obstáculos sejam potencializados devido ao estágio relativamente inicial destes investimentos diretos na América Latina no qual a empresa se encontra, e que sua estrutura organizacional, ainda esteja se adaptando as melhores práticas nesse sentido. Contudo, não se observou um movimento da empresa em replicar ou expandir este modelo de atuação para outros mercados, o que pode vir a estagnar suas atividades se não houver um planejamento evolutivo para aprofundar os modelos de atuação em outros mercados.

É compreensível que algumas dessas dificuldades sejam gradualmente contornáveis, e que esse acúmulo de conhecimento sobre diferentes características desses países prepare a empresa para melhor lidar com essa situação. Nesse caso, a experiência recente nesses locais ainda não possibilitou todo o aprendizado necessário para lidar com algum desses problemas.

No processo de desenvolvimento desta pesquisa surgiram várias abordagens que não foram desenvolvidas neste trabalho que poderia surgir como novos focos de pesquisa. Poder-se-iam dar novos enfoques ao pesquisar o modelo exportador da Azaleia a partir de todas suas operações no mercado internacional. Seria interessante também pesquisar, se as competências e elementos identificados nesta pesquisa se verificam em outras organizações do setor. Dentro do mesmo caso, poderiam ser investigadas outras operações e elementos que surgiram no decorrer da coleta de dados tais como: novas tendências de fornecimento através dos mercados orientais e aprofundar o tema sobre os novos canais de comercialização e os recursos específicos mobilizados nestas operações.

Importante também evidenciar que o estudo delimita-se pelas operações de investimento da Vulcabras/Azaleia na América Latina. Os dados coletados referem-

se unicamente a estas unidades e não podem ser generalizados como um modelo único para as operações da empresa ou mesmo generalizado para outras empresas deste ou de outro setor.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. *Resenha Estatística*. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 03, 04 e 05 mar. 2009.

ALDRICH, H., ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: D. Sexto; R. Smilor (Ed.). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, MA: Ballinger, 1986.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, Sweden, v. 30, n.1 p.63-92, Spring, 2000.

ARGYRYS, C.; SCHON, D. **Organisational learning: A theory of action perspective**. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

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.

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.

BAIN, J. S. Advantages of the large firm: production, distribution, and sales promotion. **Journal of Marketing**, In. 20, p. 336-347 (pre-1986), 1955.

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.

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.

BERTI, A. **A dinâmica das competências organizacionais no mercado da base da pirâmide: o caso da venda de calçados por catálogo da Azaléia Colômbia**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) Unisinos, São Leopoldo, 2009.

BINDER, M.P. **Recursos e competências sob turbulência: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras**. 2006. Tese (Doutorado em Administração). EAESP/FGV, São Paulo, 2006.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charterchange in foreign-owned subsidiaries companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.

BONOMA, T. Case Research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**, v. 12, p. 199-208, 1985.

BOONE , Louis E ; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R.; STASCH, S. F..**Marketing research: text and cases**. Homewood: Irwin, 1989.

BUCKLEY, P. J; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, p. 273–281, Nov., 1980.

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.

CHURCHILL JR., GILBERT, A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COHEN, W., LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 128-152, 1990.

CZINKOTA et al. **Marketing: as melhores práticas**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

D'AVENI, R. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**; v. 58, p. 37, Oct. 1994.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 10/11, p.1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-558, 1989.

ERIKSSON, K., MAJKGA, A.; SHARMA, D. Path dependence and knowledge development in the internationalization process. **Management International Review**, v. 40, n. 4, p. 307–328, 2000.

EVANS, J.; TREADGOLD, A. MAVONDO, F. Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework. **International Marketing Review**. v. 17, n. 4, p. 373-398, 2000.

FIOL, C.M.; Lyles, M. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, 10:4, 803-813, 1985.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARRIDO, I. *et al.* Estratégias de Internacionalização da Calçados Azaléia S.A.: O caso de entrada no mercado Europeu. **3. Colóquio do IFBAE**, 1999.

GARRIDO, I, **A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora**. 2007 , Tese (Doutorado Administração), Ufrgs,. Porto Alegre, 2007.

GOMES J. *et al.* Management Control in The Internationalized Brazilian Firm: The Case of Calçados Azaléia S.A. **BALAS**. San Diego, 2001.

GONÇALO, C. **Modelo das barreiras cognitivas para o uso de inteligência organizacional através de estratégias de conhecimento**. 2004, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2004.

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

GRIFFITH, D. HARVEY, M. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, Washington, V. 32, n.3, p. 597-606, Third Quarter, 2001.

GRIPSRUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 21, n. 3, p. 469-485, 1990.

HELFAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resourced based view: capability lifecycles. **Tuck School Business at Dastmouth**. Working Paper 03-08. dez 2002.

HELFAT, C., RAUBITSCHKE, R. Product sequencing: Coevolution of knowledge, capabilities and products.. **Strategic Management Journal**, 21(10/11): 961–979, 2000.

HILL, C.W.L.; et al. “An Eclectic Theory of the choice of international entry mode”. **Strategic Management Journal**, 11, (2), pp. 117-128, 1990.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

HUBER, G. Organizational learning: The contributing processes and literature. **Organization Science**, 2(1): 88–115, 1991.

JAVIDAN, M. Core Compete: Wath does it means in practice? **Journal of Strategic Management**, v. 31 p. 60-71, feb. 1998.

JEANNET, J. P.;HENNESSEY,H. **Global marketing strategies**. 2th ed.Houghton Miffling, 1992.

JOHANSON, J; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N; VAHLNE, J. E. **Strategies in global competition**. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 8(1): 23–32, 1977.

KEEGAN, W.; GREEN, M. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In Cavusgil, S., & Madsen, T. (Ed). **Advances in international marketing** (Vol. 8). Greenwich, CT: JAI Press, 1996.

KNIGHT, G.; LIESCH, P. Information internalization in internationalizing the firm. **Journal of Business Research**, 51(12):1–15, 2002.

KOGUT, B. Foreign direct investment as a sequential process. In G. P. Kindleberger; D. Audretsch (Ed.), **The multinational corporation in the 1980s**. 35-56. Cambridge, MA: MIT Press, 1983.

KOGUT, B., ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, 24: 625-645, 1993.

KOTABE, M.; HELSEN, K.. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000. 709 p; 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo : Atlas, 725 p; 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEE, C.; LEE, K. Internal Capabilities, External Networks, and Start-up's Performance: a study on technology-based ventures. **Strategic Management Journal**, 22: 615–640, 2001.

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

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

LU, J.; BEAMISH, P. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 565-586, 2001.

MAÇÃES, M.; DIAS, J.. Internacionalização: estudo empírico no sector do vinho do porto. **Revista Portuguesa de Gestão**. p. 72-90, jul./set. 2001.

MADHOCK, A. “Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm”. **Strategic Management Journal**, 18, (1), pp. 39-61, 1997

MADHOCK, A.; PHENE, A. The co-evolutional advantage: strategic management theory and the eclectic paradigm. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 243-256, 2001.

MADSEN, T. K., SERVAIS, P. The internationalization of born globals: An evolutionary process. **International Business Review**, 6(6): 561–583, 1997.

McEVILY, S.; CHAKRAVARTHY, B. The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. **Strategic Management Journal**, 23(4): 285–305, 2002.

McEVILY, S., EISENHARDT, K.;PRESCOTT, J. The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies. **Strategic Management Journal**, Vol. 25, No. 8-9, pp. 713-722, 2004.

MILLS, J. PLATTS, K. BOURNE, M. Competence and Resource Architecture. **International Journal of Operations & Production management**. V.23 n. 9 – p. 977 – 994, 2003.

MILLS, J. et al. **Competing trough competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINERVINI, N.. **O Exportador**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC) Disponível em: [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acesso em: abril, 2009

NERKAR, A., PARUCHURI, S. Evolution of R&D capabilities: The role of knowledge networks within a firm. **Management Science**, 51(5): 771–786., 2005.

NICKELS, W., WOOD, M. MARINA, B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995

OSLAND, G.; TAYLOR, C.; ZOU, S. Selecting International Modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**; v.19, n.3, p.153, 2001.

OVIATT, B., MCDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 25(1): 45–64, 1994.

PAIVA, E.; HEXSEL, A. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista Administração Contemporânea [online]**. 2005, vol.9, n.4, pp. 73-95, 2005.

PENG, M., The resource-based view and international business. **Journal of Management**, Vol. 27, No. 6, 803-829, 2001.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the firm**. New York, Wiley, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

PORTER, M. E. **Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K; HAMMEL G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.78-90 mai-june, 1990.

PRAHALAD, C; HAMMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RACY, Joaquim Carlos. **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In TANURE, B. e DUARTE, R.G. (Org.) **Gestão Internacional**, São Paulo, Editora Saraiva, 2006.

ROCHA, A. **Gerência de Exportação no Brasil**, São Paulo: Atlas, 1987.

ROCHA, Angela da. (Org.) **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. ANTONELLO C.B., BOFF, L.H. e colaboradores. **Aprendizagem Organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. São Paulo: Bookman, 2005.

SANCHEZ, R. et al. Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition. In: \_\_\_\_\_. **Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management**. England: Elsevier, p. 1-35, 1996.

SANCHEZ, R. Managing Knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Knowledge management and organizational competence**. Oxford: Oxford University Press, p. 3-38, 2001.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Org.). **Strategic Learning and knowledge management**. England: John Wiley & sons, p. 3-18, 1997.

SAUVANT, K. et. al. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, Elsevier. 2007.

SELNES, F., SALLIS, S.. Promoting relationship learning. **Journal of Marketing**, 67(3): 80–89, 2003.

SHARMA, D., BLOMSTERMO, A.. The internationalization process of born globals: A network view. **International Business Review**, 12: 739–753, 2003.

SHARMA, V.; ERRAMILI, M. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**; Winter, 2004.

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**, .25, n.4, p. 305 – 318, 1997.

SUZIN, J.; GONÇALO, C.; SWIRSKY, Y. Capacidade estratégica de uma empresa calçadista no Brasil: o caso Olympikus. **Revista de Ciências da Administração** • v. 9, n. 18, p. 105-12, mai./ago. 2007.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7): 509–533, 1997.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R.. **International Marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

THOMPSON, J.; COLE, M..Strategic Competence: the learning challenge. **Journal of Workplaces learning**, v.9, n.5, p.153-162, 1997.

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, p. 241-264, 1994.

VOERMAN, L. **The export performance of Europeans SMES**. Alblasserdam: Labirint Publications, 2003.

VORTHIES, D.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **Australian Journal of Management**, 25(2): 145–172, 2000

VULCABRÁS, **Relatórios gerenciais**, 2009

WEERAWARDENA, J.. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, 11(1): 15–35, 2003.

WEERAWARDENA, J.;MORT, G.S.;LIESCH, P.;KNIGHT;G. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**. 42 (2007) 294–306, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal** 5- 171-180, 1984

WOODCOCK, C.; BEAMISH, P.; MAKINO, S.. **Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance**. Western Business School.1994.

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** 8(3), 10–36, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas: 2001.

ZOLLO, M., WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, 13(3): 339–351, 2002

**ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - FASE EXPLORATÓRIA**

1. Apresentação da pesquisa
2. Apresentação do objetivo geral
3. Apresentação dos objetivos específicos
4. Explicar sobre os temas “Internacionalização” e “Competências”
5. Diante do exposto, na sua opinião, qual é a relevância do tema?
6. Para o setor, qual é a utilidade de pesquisas nesta área?
7. Na sua opinião há carência de pesquisas com aplicação prática na área dentro dos temas pesquisados?
8. Há interesse de obter os resultados desta pesquisa?
9. Na sua opinião, como poderia ser disseminado o conhecimento obtido através do resultado desta pesquisa?

## ANEXO B - PROTOCOLO DE PESQUISA

Pesquisador: Juliana Suzin

Pessoa de contato: Gestores com experiência internacional

### **1 Problema de Pesquisa, Objetivos e Proposições do Estudo de Caso**

Problema de pesquisa:

Como a mobilização de competências organizacionais em uma empresa calçadista pode vir a potencializar a sua inserção internacional?

Objetivo Geral

- Analisar como as competências organizacionais em uma empresa calçadista são mobilizadas a partir da reconfiguração e adaptação de seus recursos para promover a sua inserção no mercado internacional.

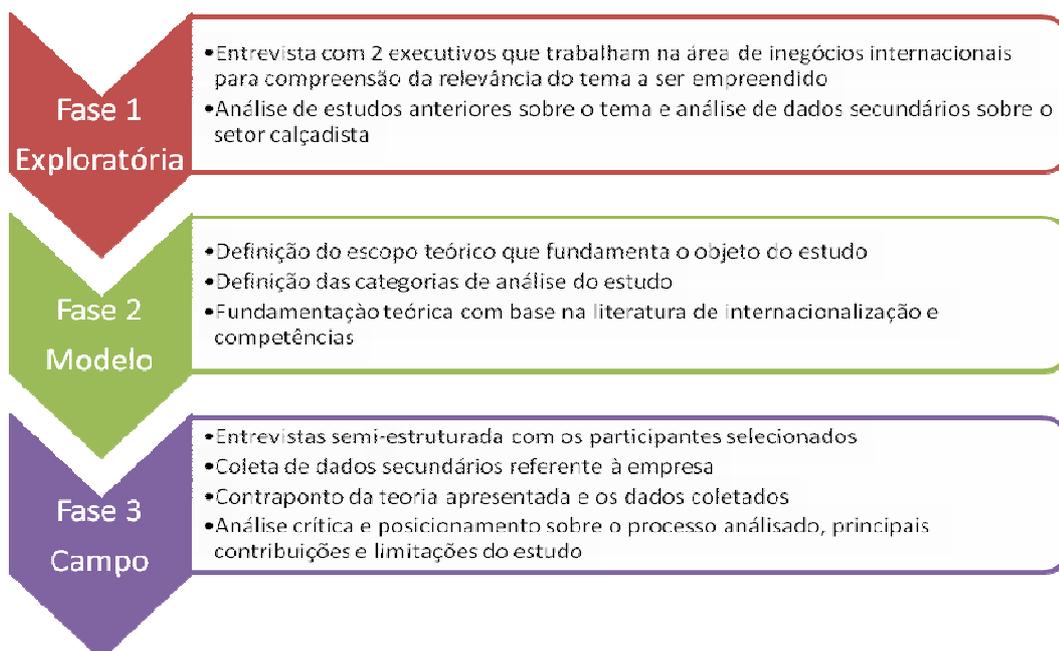
Objetivos Específicos

- Identificar quais são as competências reconhecidas como promotoras de melhorias no processo de gestão na internacionalização.
- Identificar, compreender e analisar quais são elementos/recursos mobilizados no ambiente organizacional que promovem ou se mostram favoráveis ao desenvolvimento de competências.
- Identificar e analisar experiências relatadas que expressem determinadas habilidades cognitivas no desenvolvimento de competências.
- Avaliar a influência das competências organizacionais para inserção e desenvolvimento de mercados internacionais.

### **2 Metodologia de Estudo e Técnicas de Coleta de Dados**

Com base no referencial teórico, categoriza-se este trabalho como uma pesquisa qualitativa desenvolvida com base em um estudo de caso único, de caráter exploratório e descritivo.

Descrição das fases da pesquisa:



**ANEXO C - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS****GESTORES AZALEIA BRASIL**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

1. O que motivou o ingresso no mercado internacional? Pode descrever brevemente como isso ocorreu? Podes descrever o histórico da estruturação das filiais no Peru, Colômbia e Chile
2. Na sua opinião, no mercado internacional, o que diferencia a sua empresa de seus concorrentes?
3. O que envolve a decisão de investir diretamente no mercado externo (concorrência, estrutura, mercado)?
4. A empresa possui rapidez para adaptar-se em relação (processos e produtos) a mudanças no ME?

**Capacidade de se relacionar**

1. Qual a importância dos relacionamentos no mercado externo? Pode me relacionar alguma passagem que relate isso?
2. Existe uma rede de contatos? Fornecedores? Clientes?
3. Qual o resultado (aprendizado) destes relacionamentos?
4. Quais são os instrumentos utilizados nos relacionamentos entre as empresas?

**Aprendizado Interno**

1. Qual o papel dos sistemas de informação e das trocas de informação para a sustentação das operações?
2. A estrutura interna que existe auxilia no processo de atendimento e de auxílio aos clientes? Qual o objetivo dessa estrutura?
3. Qual as estruturas internas existentes que auxiliam e promovem competitividade no mercado externo?
4. Como se dá o desenvolvimento de produtos? Existem adaptações?

### Entender mercados

1. Quais os conhecimentos que a empresa precisa (ou precisou) adquirir para entrar no ME?
2. Nos casos de investimento direto, qual a importância de ter (ou não) pessoas locais trabalhando nestes mercados?
3. Qual a importância do investimento em explorar e conhecer mercados? Como a empresa faz para manter-se atualizada?
4. Como a empresa pesquisa e implanta novos canais de distribuição para crescer nestes mercados?
5. Poderias explicar como o conhecimento de logística e adoção de serviços ao produto pode favorecer a inserção internacional?
6. Na sua opinião a constante atualização e reconfiguração destas características comentadas ao longo desta entrevista são importantes para a manutenção e prospecção no ME? Há outras características importantes?

### **GESTORES DAS SUBSIDIÁRIAS**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

5. Como iniciou as operações da Azaléia neste país? Pode descrever brevemente como isso ocorreu? Podes descrever o histórico da estruturação desta filial?
6. Na sua opinião, no mercado internacional, o que diferencia a sua empresa de seus concorrentes?
7. O que envolve a decisão de investir diretamente no no mercado

internacional(concorrência, estrutura, mercado)?

8. A empresa possui rapidez para adaptar-se em relação (processos e produtos) a mudanças no ME?

#### Capacidade de se relacionar

5. Qual a importância dos relacionamentos no mercado externo? Pode me relacionar alguma passagem que relate isso?
6. Existe uma rede de contatos? Fornecedores? Clientes?
7. Qual o resultado (aprendizado) destes relacionamentos?
8. Quais são os instrumentos utilizados nos relacionamentos entre as empresas?

#### Aprendizado Interno

5. Qual o papel dos sistemas de informação e das trocas de informação para a sustentação das operações?
6. A estrutura interna que existe auxilia no processo de atendimento e de auxílio aos clientes? Qual o objetivo dessa estrutura?
7. Qual as estruturas internas existentes que auxiliam e promovem competitividade no mercado externo?
8. Como se dá o desenvolvimento de produtos? Existem adaptações?

#### Entender mercados

7. Quais os conhecimentos que a empresa precisa (ou precisou) adquirir para entrar neste mercado?
8. Nos casos de investimento direto, qual a importância de ter (ou não) pessoas locais trabalhando nestes mercados?
9. Qual a importância do investimento em explorar e conhecer mercados? Como a empresa faz para manter-se atualizada?
10. Como a empresa pesquisa e implanta novos canais de distribuição para crescer nestes mercados?
11. Poderias explicar como o conhecimento de logística e adoção de serviços ao

produto pode favorecer a competitividade e melhorias de resultado neste mercado?

12. Na sua opinião a constante atualização e reconfiguração destas características comentadas ao longo desta entrevista são importantes para a manutenção e prospecção no ME? Há outras características importantes?