

A Influência dos recursos e capacidades organizacionais no processo de internacionalização: survey com as empresas exportadoras do estado de São Paulo

The Influence of the resources and organizational capacities in the internationalization process: survey with the exporting companies of the state of São Paulo

Ricardo Pitelli de Britto¹, Felipe Mendes Borini² e Eduardo Pinheiro de Souza³

Resumo

O presente artigo explora como os recursos e capacidades estratégicas desenvolvidas pelas empresas contribuem para a sua prontidão em exportar, tida como a estratégia mais utilizada no início do seu processo de internacionalização. Foram pesquisadas 393 empresas exportadoras do estado de São Paulo, estudo realizado por meio de uma pesquisa descritiva, com dados coletados por amostragem aleatória inferencial, desenvolvida com questionário estruturado com perguntas quantitativas. O questionário aplicado é de autoria do Prof. Dr. Cavusgil, da MSU, presente no Software CORE – Company Readiness to Export, de propriedade da MSU, que cedeu o seu uso para a realização desta pesquisa. Os resultados mostram que a presença de recursos e capacidades estratégicas está associada com um maior faturamento oriundo da exportação, além de garantir suporte para estratégias de maior comprometimento no exterior. Entretanto, os recursos e capacidades não estão associados ao volume de exportações ao longo de um período, não garantem uma expectativa futura de maior comprometimento no mercado exterior, nem exportação de maior valor agregado.

Palavras-chave: Internacionalização. Exportação. Recursos e capacidades organizacionais.

Abstract

This article explores how the resources and strategic skills developed by the companies contributing to their readiness to export, regarded as the strategy most used at the beginning of the process of internationalization. They were surveyed 393 exporting companies of the state of São Paulo, study via a descriptive research with data collected by random sampling inferential, developed with structured questionnaire with quantitative questions. The questionnaire is applied by the prof. Dr. Cavusgil, MSU, in this Software CORE - Readiness to Export Company, owned by MSU, which has transferred its use to conduct this research.

The results show that the presence of resources and strategic skills is associated with a higher billing come from export, and support for strategies to ensure greater involvement abroad.

Meanwhile, resources and capabilities are not associated with the volume of exports over a period, do not guarantee a future expectation of greater commitment in the market outside, or export of higher value added.

keywords: Internationalization. Exportation. Resources and organizational capabilities.

Introdução

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

As etapas a serem seguidas e sua ordem dependem de cada autor, mas o pressuposto básico é o mesmo: é preciso que as empresas evoluam sua participação internacional por meio da aquisição crescente de conhecimento, de controle e de exposição a risco (SACRAMENTO *et al*, 2003). Uma empresa pode desenvolver suas atividades no mercado internacional

¹ Universidade de São Paulo -ricardo.britto@praxian.com.br

² Universidade São Judas Tadeu- fborini@globo.com

³ Universidade de Santa Catarina- edu1603@uol.com.br

por meio de exportação, licenciamento, estabelecimento de subsidiárias, desenvolvimento de alianças estratégicas, aquisição ou fusão com empresas locais. Geralmente, as empresas iniciantes utilizam a exportação porque esta alternativa não demanda investimentos volumosos, embora possa ser custosa em termos de logística. O licenciamento, em certos casos, pode ser uma maneira efetiva de iniciar operações internacionais, especialmente para as empresas detentoras de tecnologia avançada. As alianças estratégicas têm sido utilizadas pela virtude da maior facilidade em obter experiência em mercados externos, com a vantagem de menor exposição ao risco da atividade internacional da corporação. O estabelecimento de subsidiárias, seja por investimento solo seja por aquisições e fusões se tornam a escolha mais onerosa, adequada para as decisões de real comprometimento no mercado internacional.

A maioria das empresas inicia suas práticas internacionais por meio da exportação. Entende-se por exportação a venda de produtos a outro país no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos na nação onde serão comercializados os produtos (HITT *et al*, 1999). Embora seja a estratégia inicial, para seu início, a empresa precisa de recursos e capacidades estratégicas que garantam a competitividade do produto no mercado externo. A literatura em negócios internacionais aborda em larga escala as exportações e os tipos de modo de entrada, como os fatores culturais, estruturais e do macro ambiente que influenciam a atividade exportadora (ROCHA, 2001 e HEMAIS, 2005). Entretanto, uma lacuna na literatura é o reconhecimento dos recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização; visão esta fortemente alinhada com a corrente teórica da *Resource Based View* (RBV) em estratégia.

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

De modo mais específico são testadas as cinco hipóteses abaixo:

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

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

H3: O maior comprometimento estratégico da atividade exportação se mostra fortemente correlacionado com a presença de recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização.

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

H5: A exportação de maior valor agregado está associada à predominância de recursos e capacidades intensivos em conhecimento.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: a primeira parte do referencial teórico versa sobre os recursos e capacidades estratégicas na formação de competências organizacionais, enquanto a segunda, do referencial, aborda as teorias acerca do processo de internacionalização. Segue a metodologia da pesquisa empreendida e os resultados obtidos com a amostra das mais de quatrocentas empresas exportadoras do estado de São Paulo. Uma discussão, relacionando a teoria apresentada e o resultado, finaliza o artigo.

1 Recursos e capacidades organizacionais na formação das competências organizacionais

Na ótica da teoria baseada em recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991), toda empresa deve ser considerada um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis e tais recursos se transformam em capacidades organizacionais, quando articulados para a realização de alguma rotina administrativa. A capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais de tal forma que as capacidades dependem dos recursos organizacionais, porém não adianta uma empresa ter empregados talentosos e alta tecnologia, se esses recursos não são coordenados e gerenciados para a execução de uma rotina administrativa. Portanto, qualquer empresa dispõe de recursos e capacidades estratégicas, a partir do momento que começa a pôr em prática suas rotinas administrativas para a realização das diretrizes estratégicas.

Entretanto, os recursos e capacidades, embora, presentes em todas as empresas não são iguais, pela simples razão que, cada empresa atua como uma entidade diferenciada, circunstanciada por diferentes variações do ambiente externo e interno. Em outras palavras, o processo de desenvolvimento de cada empresa se diferencia, sejam elas do mesmo setor. Isto acontece porque seus recursos e capacidades são moldados por diferentes percursos históricos. Além disso, cabe destacar que os recursos e capacidades são desenvolvidos por processos ambíguos e inseridos em diferentes complexidades sociais (BARNEY, 1991).

A diferente trajetória, que origina diferentes recursos e capacidades, explica porque algumas empresas conseguem desenvolver rotinas administrativas superiores a outras empresas do mesmo ramo, com os mesmos clientes e com semelhantes ofertas de bens e serviços. Algumas empresas, em razão dessa dependência histórica no desenvolvimento de seus recursos e capacidades, são capazes de gerar maior valor agregado aos seus *stakeholders*, conseqüentemente, são empresas superiores

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

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

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

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

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

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

Assim, entende-se por competência, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços para a competitividade de uma organização (FLEURY e FLEURY, 2004). As competências são formadas a partir de recursos e capacidades orientadas para as estratégias da corporação. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e capacidades que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia através do processo de aprendizagem.

2 Hipóteses

Na perspectiva econômica do processo de internacionalização, destaca-se a teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1981, 1988, 2000), que aplica os conceitos de custos de transação (WILLIAMSON, 1975) e da internalização (BUCLEY e CASSON, 1976; RUGMAN, 1981) às decisões de internacionalização da firma, tentando explicar quais características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização. Essa teoria entende a decisão de investimento direto, no exterior, como uma escolha entre mercados ou hierarquia (WILLIAMSON, 1975; BUCLEY e CASSON, 1976).

Trabalhos no Brasil já, utilizaram-se desta abordagem para explicar o processo de internacionalização de empresas brasileiras (IGLESIAS e VEIGA, 2002; ROCHA, 2001). Fleury e Fleury (2005) também versaram sobre o processo de internacionalização, utilizando o aparato da teoria econômica. Os autores, para analisarem e caracterizarem a internacionalização de empresas brasileiras e chinesas, utilizam uma combinação do modelo estratégico de competências (FLEURY e FLEURY, 2004) com a abordagem do paradigma eclético de Dunning. O paradigma eclético coloca que a firma deve possuir alguma vantagem competitiva, quando decide internacionalizar a sua produção. Esta vantagem pode ser de três tipos: vantagem específica do proprietário (*ownership-specific advantage* – O), vantagem específica de localização (*location-specific variables* – L) e internalização (*internalisation* – I). As competências de propriedade das empresas brasileiras analisadas são caracterizadas em gestão de operações, desenvolvimento de produto e gestão de projetos. As competências

de internacionalização caracterizadas são dimensões internacionais das competências de propriedade. Uma competência inerente a um grande conjunto de empresas brasileiras é a gestão da firma em um ambiente turbulento, imprevisível; e um ambiente competitivo em que as relações adversas são comuns. Fleury e Fleury (2005) ainda destacam que o acesso aos recursos financeiros dos mercados internacionais e ações para evitar as barreiras técnicas e tarifárias, foram fatores-chave para a internacionalização das empresas brasileiras, após a estabilização da economia, a partir de 1995.

Dessa forma, entende-se que, em virtude das vantagens de propriedade, localização e internalização, ou seja, os recursos e capacidades da organização, as empresas que souberam desenvolver e articular os mesmos, para os fins estratégicos da corporação - no caso em especial a exportação – obtêm performance superior àquelas que não conseguem mobilizar seus recursos e capacidades. Logo:

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

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

Entretanto, a presença de recursos e capacidades estratégicas não se limita a garantir um maior volume ou participação das exportações. Tais recursos e capacidades, quando trabalhados de forma estratégica e concatenada com as atividades no estrangeiro, podem significar importante fonte de aprendizagem para o maior comprometimento das operações no estrangeiro.

A abordagem do processo de internacionalização adotada pelos modelos comportamentais (JOHANSSON e VAHLNE, 1977 e 1990; ANDERSON, HOLM e FORSGREN, 2002; JOHANSON e MATTSON, 1986) propõe que o conhecimento das empresas seja acumulado pela condução de operações internacionais, por meio de processos de aprendizagem. O modelo foca na aquisição, integração e uso gradual do conhecimento acerca das operações e mercados internacionais que conduz a um comprometimento crescente nas operações em mercados internacionais (JOHANSSON and VAHLNE, 1977 e 1990; ERIKSSON *et al.*, 1997). Quanto maior o tempo de atuação em mercados internacionais, maior o conhecimento acumulado (JOHANSSON and VAHLNE, 1977 e 1990). Esse conhecimento acumulado implica em um nível mais elevado de recursos e capacidades para o desempenho das operações internacionais (YIP, BISCARRI e MONTI, 2000) e, daí, na opção por formas de entrada em novos mercados que implique em maior comprometimento de recursos (ROOT, 1987).

Os recursos e capacidades têm origem tanto na matriz como nas subsidiárias. Recentemente vem se consolidando a teoria das redes de relacionamento, vista como evolução da escola de Uppsala (HILAL e HEMAIS, 2002), dando forte ênfase aos relacionamentos internos e externos das empresas no exterior (ANDERSON and JOHANSON, 1997). O processo de internacionalização não é decidido apenas conforme a percepção da matriz da empresa. As redes de relacionamento, tanto internas (BJORKMAN e FORSGREN, 2000) quanto externas (ANDERSON, FORSGREN e HOLM, 2002), das operações no mercado estrangeiro representam importante papel neste processo (JOHANSON e MATTSON, 1986), que não é obrigatoriamente gradual.

A internacionalização é um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das operações (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; REZENDE, 2003A), onde os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução, no mercado internacional, são graduais; mas a seqüência dos modos de entrada é descontínua (REZENDE, 2002). Trata-se do processo evolutivo que as empresas, desde seu momento de inserção no exterior passam a desenvolver e que é dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa, em suas operações no mercado estrangeiro (REZENDE, 2003B). Quanto maior o envolvimento na rede de relacionamentos no exterior, maior o nível de recursos e capacidades desenvolvidos e maior a propensão para o incremento no comprometimento das formas de operação no exterior. Portanto:

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

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

Entretanto não é qualquer recurso e capacidade que garante maior valor agregado das exportações.

A importância das capacidades no processo de internacionalização de empresas foi estudada por Knight e Cavusgil (2004). No estudo, os autores analisaram o fenômeno das empresas que se iniciam no processo de internacionalização em até três anos, caracterizadas como empresas *born-global*. Mesmo que as empresas exportadoras não sejam necessariamente companhias *born globals*, os resultados do estudo poderiam ser estendidos para entender a possibilidade de um maior valor agregado para as exportações das companhias que estão no mercado estrangeiro.

Knight e Cavusgil (2004) mapearam as capacidades desenvolvidas pelas *born-global*, que foram agrupadas em quatro categorias. Primeiro: desenvolvimento de tecnologia global. A orientação para o desenvolvimento em tecnologias

permitiu reduções significativas nos custos de produção e muitas vezes viabilizou a produção em escalas menores de produção. Este último efeito é apontado como o responsável em atender diferentes nichos no mercado internacional. Segundo: desenvolvimento de produtos únicos. Relacionado com a primeira capacidade, esta segunda orienta o processo desenvolvimento tecnológico para a produção de produtos diferenciados, inovadores e de excelência. Terceiro: foco em qualidade. Além da diretriz de atender ou superar as expectativas do consumidor, o foco na qualidade é responsável pela otimização dos recursos, na medida em que evita re-trabalhos e, conseqüentemente, aumenta o desempenho da empresa. Quarto: utilização de distribuidores independentes. Aprender a relacionar com parceiros no sentido de compartilhar riscos com o distribuidor independente, além de aproveitar os recursos e capacidades já desenvolvidas pelo parceiro. Enfim, o estudo mostra que o sucesso das *born globals* estava associado à presença de capacidades intensivas em conhecimento.

As empresas que conseguiram articular esses recursos e capacidades obtiveram desempenho superior em suas estratégias de internacionalização, ou seja, elas desenvolveram competências superiores que garantiram maior valor agregado para as vendas no exterior.

H5: A exportação de maior valor agregado está associada à predominância de recursos e capacidades intensivos em conhecimento.

3 Metodologia

Foi realizada uma pesquisa descritiva, com dados coletados por meio de amostragem aleatória inferencial, desenvolvida com questionário estruturado com perguntas quantitativas e qualitativas. A técnica amostral foi a de amostra aleatória escalonada por porte e região. O entrevistado foi o diretor-presidente, o diretor de marketing ou o diretor de exportações da empresa.

O universo é composto por um cadastro Fiesp: 16.384 indústrias (2003) de um universo de 14.931 indústrias; retiraram-se micro-empresas (até 9 empregados), as prestadoras de serviços e as 200 indústrias “super-grandes”. Por meio da fórmula de amostragem proporcional foi possível chegar ao tamanho da amostra de 384 empresas, sendo que foram entrevistadas 393 empresas. A base de dados foi levantada na dissertação “Competição Global”, orientada pelo Prof. Dr. Celso Grisi, entre maio e setembro de 2004. O questionário aplicado é de autoria do Prof. Dr. Cavusgil, da MSU, presente no Software CORE - Company Readiness to Export, de propriedade da MSU, que cedeu o seu uso para a realização desta pesquisa.

Cavusgil (1998) desenvolveu um modelo para pesquisar a prontidão para exportar. O modelo indica o grau de preparo que a empresa possui no sentido de ser capaz de atuar no comércio exterior e também caracteriza os elementos associados à preparação da empresa para as exportações. A operacionalização é proposta em duas dimensões independentes: (1) Prontidão Organizacional e (2) Prontidão de Produtos, medidas por meio de questões desenvolvidas por Cavusgil, com o apoio de um *software*, denominado CORE.

A dimensão de Prontidão Organizacional procura medir características de gestão do ponto de vista estrutural e comportamental, por meio de cinco outras sub-dimensões. O modelo é desdobrado em variáveis detalhadas, sendo suas principais características apresentadas a seguir:

- Competitividade no mercado doméstico. Quanto melhor for o posicionamento competitivo da empresa nos mercados em que ela já atua, maior será a probabilidade de ela obter sucesso em suas empreitadas no exterior.
- Motivação para atividades internacionais. Empresas que desejam obter ganhos pontuais com sua internacionalização terão probabilidade menor de sucesso nas exportações se comparada às empresas mais audaciosas que estabelecem objetivos desafiadores.
- Compromisso da alta gestão. A atuação do corpo diretivo da empresa está diretamente relacionada com o nível de sucesso com a sua estratégia de internacionalização. Entende-se que a propensão a assumir riscos é uma medida de compromisso da alta gestão.
- Competências, Recursos e Capacidades. São elementos-chave para a obtenção de Vantagem Competitiva e estão intimamente ligados ao desempenho das exportações. Neste quesito, a habilidade da empresa em levantar capitais tem sido um dos principais determinantes de sucesso nas exportações.
- Experiência e treinamento formal. A dinâmica de exportação exige experiência e treinamento da gerência e sua equipe, numa relação direta com a probabilidade de sucesso nas exportações.
- A dimensão Prontidão de Produtos refere-se às características do produto e da empresa que podem influir na sua competitividade no contexto internacional. A Prontidão de Produtos mensura o preparo dos produtos e suas características intrínsecas, tais como os serviços pós-vendas, transporte, qualidade e preços.

4 Construção das variáveis e tratamento de dados

Com base nesse estudo do professor Cavusgil (1998), neste trabalho, cujo foco de análise são os recursos e capacidades organizacionais, foram usadas as seguintes variáveis como representantes dos recursos e capacidades de: levantar financiamentos externos; analisar dados e informações sobre o mercado internacional e suas regras; prover assistência comercial a parceiros internacionais; promover distribuição internacional de produtos e serviços com eficiência; praticar P&D; praticar Operações de Classe Mundial; administrar relações comerciais em ambiente intercultural (línguas, vivência, visitação de feiras).

Com essas variáveis foi realizado uma soma das mesmas que compõem a variável independente dos recursos e capacidades organizacionais. Neste ponto, é muito importante salientar um fato. Como partimos de uma adaptação do questionário desenvolvido pelo prof. Cavusgil, o foco de análise dos dados coletados são os recursos e capacidades e não, as competências. Os resultados que se pretende obter é a correlação entre esses recursos e capacidades com o desempenho operacional e estratégico das organizações, subentendem-se que, a constatação dessa correlação, significaria que os recursos e capacidades trabalhados se transformaram em competências capazes de agregar valor às estratégias de internacionalização. Portanto, a análise não é diretamente das competências, mas os resultados podem demonstrar que os recursos e capacidades se transformaram em competências. Esta ótica de análise está de acordo com a posição de competência defendida por Fleury e Fleury (2004), que explicam que a noção moderna de competência não pode ser medida pelo estoque de conhecimento, habilidades e atitudes, a competência deve ser encarada como um verbo, ora a empresa tem competência, ora não tem. Tudo depende de a mobilização dos recursos e capacidades resultarem em uma performance adequada com as diretrizes estratégicas.

Portanto, a variável independente usada em todos o testes é o *score* representativo dos recursos e capacidades estratégicas da empresa. Além disso, três variáveis de controle foram usadas: o tamanho da empresa em termo de faturamento e funcionários (porte), como também, o ramo de atividade da empresa.

Com base nas hipóteses foram conduzidos os testes estatísticos para a amostra das empresas do Estado de São Paulo.

A análise dos dados foi realizada por meio de regressões lineares (H1, H2 e H3) e regressões logísticas (H4 e H5). A regressão logística foi usada em virtude de o fato das variáveis dependentes, usadas em H4 e H5, serem binominais. Nos demais casos, a regressão linear foi usada, pois as variáveis eram racionais.

Resultados

A amostra consistiu de 78% de empresas de pequeno porte, 19% de empresas de médio porte e 3% de grandes empresas; 52% das empresas estavam localizadas na região metropolitana do estado de São Paulo; 23% na região leste do estado; 8% na região norte; 7%, na região sul; 5%, na oeste e 5% na região central. 90% das empresas eram de capital nacional.

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

Tabela 1: Modelos de Regressão Linear e Logística

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

Fonte: Pesquisa direta

Variáveis dependentes (exp) = participação das exportações no faturamento total
 (cres.exp) = crescimento nas exportações no período de 2001 a 2003
 (comp.est) = comprometimento estratégico internacional
 (comp.est_fut) = expectativa futura de comprometimento estratégico internacional
 (recexva) = exportação de valor agregado

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

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

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

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

Finalmente H5, é fracamente suportada, mostrando que, dentro das empresas brasileiras, não existe uma predominância de recursos intensivos em conhecimento; conseqüentemente, a pauta de exportações está pouco associada a bens de maior valor agregado.

5 Discussão

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

Primeiramente, ao se verificar a relação recursos e capacidades estratégicas e exportação, percebe-se que as empresas com um *score* maior em relação aos recursos e capacidades, assim como, as empresas maiores em termos de faturamento, têm uma participação maior da exportação como parte de sua receita total. Porém, nada garante que essa exportação seja sempre ascendente, já que ao verificar a pauta de exportações ao longo de um período, não é evidenciada nenhuma correlação significativa, não suportando desse modo o apoio da hipótese H2. Pelo contrário, uma análise mais acurada dos dados mostra que as exportações, além de não crescerem podem recuar ao longo do tempo.

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

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

O resultado leva ao entendimento que os recursos e capacidades continuaram na empresa, mas ao longo do período analisado, as competências não se desenvolveram, ou mesmo, atrofiaram-se em determinados casos, pois faltou a mobilização dos recursos e capacidades, para que se transformassem em competências capazes de assegurar e incrementar a pauta de exportações.

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

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

recursos e capacidades da empresa no país de origem, deve ser desenvolvido outros, em especial no exterior, e relacionados com a exportação, capazes de responder à dinâmica da mudança do ambiente estrangeiro.

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

Quanto ao resultado do por que as empresas com mais recursos e capacidades apresentam um comprometimento maior das suas atividades externas, a teoria econômica de Dunning fornece aparato para o fato: quanto maior a vantagem de propriedade da empresa, mais propensa o sucesso da estratégia de internacionalização. Fica evidente, então, a explicação do por que as empresas com mais recursos e capacidades teriam um comprometimento maior das suas atividades externas. Entretanto, a extrapolação para a concordância com os pressupostos de aprendizagem incremental da escola comportamental de Uppsala deve ser observada com cuidado. O resultado suporta fracamente o pressuposto de Uppsala, que as empresas aprendem com suas atividades no exterior e, conseqüentemente, investem mais recursos. Também, suporta fracamente quando admitimos que algumas das capacidades presentes na empresa se aperfeiçoam à medida que a empresa tem expandido suas operações. Entretanto, o construto operacionalizado no trabalho não permite afirmar que novos recursos e capacidades foram desenvolvidos decorrentes da operação no estrangeiro, e essas competências foram internalizadas aumentando o conjunto de competência organizacional das empresas e conseqüentemente garantindo uma maior competitividade para suas operações no estrangeiro.

Finalmente, no que tange à hipótese H5, o resultado, ainda que não tão expressivo, respalda o pressuposto de que as exportações das empresas brasileiras carecem de maior valor agregado e a deficiência desse resultado final se encontra no não desenvolvimento de recursos e capacidades intensivos em conhecimento.

Uma limitação deste estudo, importante de ser ressaltada, é que a mobilização dos recursos e capacidades para a exportação é suportada pelos resultados. Mas quais competências e se essas competências são frutos só dos recursos da matriz, ou também da junção com recursos e capacidades das subsidiárias, fica como uma questão em aberto.

Referências

- ANDERSSON, U; FORSGREN, M. E.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. *Strategic Management Journal*, Sussex, v. 23, p. 979-996, 2002.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, Mississipi, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.
- BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. *The future of multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976.
- CAVUSGIL, S. T. *Company readiness to export*. East Lansing: Michigan State University, 1998.
- DUNNING, J. H. *Multinational enterprises and the global economy*. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.11, n.1, p. 9-31,1980.
- ERIKSSON, K. et al. Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 30, n.1, p. 26-44, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Competitiveness competences and corporate strategies: Brazil and China catching-up in the global economy. In: INTERNATIONAL WORKSHOP "GLOBALIZATION AND CORPORATE STRATEGIES FOR THE XXI CENTURY: THE BRAZILIAN INNOVATION CHALLENGE", 3. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May/June, 1990.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: Rocha, A. *Internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Maua, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thompsons Learning, 2002.
- HYMER, S. H. *The international operation of a national firms: a study of direct foreign investments*. Cambridge: MIT Press, 1976.
- JOHANSON, J.; MATTSON, G. International marketing and internationalization process. In: TURBULL, P. *Research in nternational marketing*. London: Croom Helm, 1986.
- 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*, Columbia, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- _____. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Bradford, v. 7, n. 4, p.1-24, 1990.
- KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v. 35, p. 124-141, 2004.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- REZENDE, S. F. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.
- _____. Internationalization processes: an analytical framework. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 137-156, 2003a.
- _____. Path dependence and internationalization: the case of a UK firm in Brazil. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. *Anais Eletrônicos...* Atibaia: ANPAD, 2003b. 1 CD-ROM.
- ROOT, F. J. *Foreign market entry strategies*. New York: Amacom, 1987.
- SACRAMENTO, T.; ALMEIDA, V. M. C.; SILVA, M. S. M. *The internationalization process of services firms: a two-case study in Brazil*. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2003. (Série Working Paper).
- WILLIANSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.
- YIP, G.; BISCARRI, J. G. AND MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 10-36, 2000.

Recebido: 14/10/2006

Aprovado: 11/10/2007