Centro de Educação Superior de Brasília
Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO:

ESTUDOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Carlos Eduardo Padilla Costa

Brasília-DF
Setembro de 2019

Carlos Eduardo Padilla Costa

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO:

ESTUDOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações, do Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, sob a orientação do Prof. Doutor Thiago Gomes Nascimento.

Brasília-DF
Centro Universitário IESB
Setembro de 2019

Carlos Eduardo Padilla Costa

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO:

ESTUDOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada e aprovada em 12 de setembro de 2019, pela banca examinadora constituída pelos professores:

_____

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento - Orientador
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica das Organizações
Centro Universitário IESB, Brasília, Brasil

_____

Profa. Dra. Eda Castro Lucas de Souza – Membro Interno
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica das Organizações
Centro Universitário IESB, Brasília, Brasíl

_____

Profa. Dra. Cristina Castro Lucas – Membro Externo
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília, Brasília, Brasil

_____

Prof. Dr. Breno Giovanni Adaid Castro – Membro Interno
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica das Organizações
Centro Universitário IESB, Brasília, Brasíl

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre me mostrar o caminho certo nos momentos mais difíceis, orientando-me e fazendo perseverar na incessante busca pelo conhecimento.

Sou grato aos meus pais Sebastião e Maria Helena pelo incentivo aos estudos e pelo apoio incondicional, orientando-me, desde os primeiros passos, neste complexo mundo em que vivemos.

Agradeço à minha família, especialmente, a minha esposa, Rita, por estar ao meu lado em todos os momentos, contando com o seu apoio e compreensão, me incentivando a fazer sempre o melhor para toda nossa família. Agradeço também a minha filha Fernanda, ao meu filho Lucas, e ao meu enteado Guilherme, que são a minha inspiração maior em todos os sentidos.

Grato pela confiança depositada pelo meu orientador Thiago Nascimento, cuja dedicação e atenção foram essenciais para que este trabalho fosse executado com determinação, qualidade, relevância e rigor científico.

Agradeço imensamente ao professor doutor e amigo Diego Coelho, grande parceiro e conhecedor do processo de internacionalização, pela jornada juntos no projeto Passaporte para o Mundo.

Finalmente, agradeço ao IESB pelo oferecimento da primeira turma de mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, e aos docentes e colegas dos momentos bons e também daqueles mais desafiadores, desbravadores que são do saber, do conhecimento e do método científico aplicado.

Carlos Eduardo Padilla Costa

Setembro de 2019

"Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina."

Cora Coralina

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de crescimento do PIB, Brasil vs. Mundo.....14

Figura 1 – Competências como geradora de valor para a organização.....37

Figura 2 – Alinhamento da estratégia competitiva com competências organizacionais.....38

Figura 3 – A relação da análise estratégica baseada no contexto do ambiente competitivo externo comparada ao modelo baseado em recursos 45

Gráfico 2 – Periódicos que mais publicaram sobre o tema a pesquisa nos últimos 10 anos.....54

Gráfico 3 – Produção científica nacional sobre os temas da pesquisa por ano.....54

Figura 4 – Dendograma da classificação hierárquica descendente.....58

Figura 5 – Dendograma da classificação hierárquica descendente com palavras chave.....59

Figura 6 – Análise fatorial de correspondência.....60

Figura 7 – Análise de Nuvem de Palavras.....62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Abordagens econômicas sobre internacionalização de empresas.....21

Tabela 2 – Abordagens comportamentais sobre internacionalização de empresas.....23

Tabela 3 – Conceitos de Internacionalização de Empresas.....25

Tabela 4 – Principais desafios para a internacionalização das empresas brasileiras.....29

Tabela 5 – Principais perspectivas sobre competências.....32

Tabela 6 – Perspectivas internacionais sobre competências.....33

Tabela 7 – Principais conceitos de competências.....35

Tabela 8 – Questões para analisar os quatro aspectos do modelo VRIO.....45

Tabela 9 – Análise de bibliometria, principais periódicos sobre o tema da pesquisa.....52

Tabela 10 – Artigos mais citados – principais periódicos sobre o tema da pesquisa.....55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mapeamento de competências para internacionalização.....68
Quadro 2 – Tipo de atividade predominante das empresas da amostra.....71
Quadro 3 – Porte das empresas da amostra, segundo o critério do BNDES.....71
Quadro 4 – Distribuição da amostra por momento no processo de internacionalização.....72
Quadro 5 – Distribuição da amostra por faixas de exportação.....73
Quadro 6 – Distribuição por canais de exportação. 74
Quadro 7 – Autovalores empíricos e aleatórios e variância explicada da Escala de Competências para Internacionalização – ECI.....76
Quadro 8 – Cargas Fatoriais ECI e comunalidades.....77
Quadro 9 – Análise Consolidada das Cargas Fatoriais ECI 78
Quadro 10 – Fator Operações Internacionais, detalhamento das competências selecionadas na AFE.....78
Quadro 11 – Fator Acesso a Mercados, detalhamento das competências selecionadas na AFE.....80
Quadro 12 – Fator Gestão Internacional, detalhamento das competências selecionadas na AFE.....82
Quadro 13 – Fator Estratégia para Internacionalização, detalhamento das competências selecionadas na AFE.....83
Quadro 14 – Análise de variância segundo o momento da empresa, One-way ANOVA.....87
Quadro 15 – Teste de Tukey HSD relacionado aos fatores de competências para internacionalização, segundo o momento da empresa no processo de internacionalização.....88
Quadro 16 – Análise de variância segundo o porte da empresa, One-way ANOVA.....87
Quadro 17 – Teste de Tukey HSD relacionado aos fatores de competências para internacionalização, segundo o porte da empresa.....91
Quadro 18 – Análise de correlação de Pearson entre os fatores de competências para internacionalização e valor exportado pela empresa.....94
Quadro 19 – Modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização.....98
Quadro 20 – Sumário do modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização.....98
Quadro 21 – Resultados do modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização.....99
Quadro 22 – Modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização e o porte da empresa.....100
Quadro 23 – Sumário do modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização e o porte da empresa.....100
Quadro 24 – Resultados do modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização e o porte da empresa.....101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNI – Confederação Nacional da Indústria

FDC – Fundação Dom Cabral

FMI – Fundo Monetário Internacional

GRI – Grau de Internacionalização

ICC – *International Chamber of Commerce*

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

WEF – *World Economic Forum*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

TCT – Teoria dos Custos de Transação

VBR – Visão baseada em Recursos

VRIO – Valor Raridade Imitabilidade Organização

IRaMuTeq – *Interface de R pour les Analyses Multidimensioneles de Textes de Questionaires*

UCI – Unidade de Contexto Inicial

UCR – Unidade de Contexto Elementar

CHD – Classe Hierárquica Descendente

APC – Análise Fatorial de Correspondência

PARTE 1 - INTRODUÇÃO AO OBJETO DE PESQUISA
RELEVÂNCIA DA PESQUISA
METODOLÓGICA
TEÓRICA
APLICADA
REFERENCIAL TEÓRICO - INTERNACIONALIZAÇÃO
ABORDAGEM ECONÔMICA
ABORDAGEM COMPORTAMENTAL
CONCEITOS UTILIZADOS
INTERNACIONALIZAÇÃO
INOVAÇÃO
COMPETÊNCIAS
REFERÊNCIAL TEÓRICO – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO
VISÃO BASEADA EM RECURSOS
COMPETÊNCIAS ESSÊNCIAIS
BIBLIOMETRIA
ANÁLISE DE CITAÇÕES
ANÁLISE LEXICAL

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1 RELEVÂNCIA TEÓRICA 17
1.2 RELEVÂNCIA METODOLÓGICA 18
1.3 RELEVÂNCIA APLICADA 19
2 REFERENCIAL TEÓRICO 20
2.1 AS RAZÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS 20
2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO 21
2.2.1 ABORDAGEM ECONÔMICA 22
2.2.2 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL 23
2.2.3 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO 25
2.2.4 INOVAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO 26
2.2.5 POR QUE ESTUDAR COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO? 28
2.3 COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO 31
2.3.1 CONCEITOS SOBRE COMPETÊNCIAS 31
2.3.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, FUNCIONAIS E ORGANIZACIONAIS 36
2.4 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS 38
2.4.1 ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA COMPETITIVA 38
2.4.2 AS COMPETÊNCIAS E A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCT) 41
2.4.3 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) 44
2.4.4 COMPETINDO POR COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS 48
3 BIBLIOMETRIA 52
3.1 ANÁLISE DE CITAÇÕES 55
3.2 ANÁLISE LEXICAL 57
4 MÉTODO DE PESQUISA 64
4.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA 65
4.2 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 65
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS 67
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA 70
5.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS 71
5.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA 75
5.2.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA – DISCUSSÃO DE RESULTADOS 84
5.3 ANÁLISE DE DIFERENÇA ENTRE GRUPOS - ANOVA 86

5.3.1 ANOVA - SEGUNDO O MOMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO 86

5.3.2 ANOVA - SEGUNDO O PORTE DA EMPRESA 89

5.3.3 ANÁLISE DE DIFERENÇA ENTRE GRUPOS - DISCUSSÃO DE RESULTADOSERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

5.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON 93

5.4.1 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON – DISCUSSÃO DE RESULTADOS 95

5.5 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA 96

5.5.1 MODELO 1 - COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO 97

5.5.2 MODELO 2 - COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO E PORTE DA EMPRESA 100

5.5.3 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – DISCUSSÃO DE RESULTADOS 102

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA 103

7 REFERÊNCIAS 108

8 APÊNDICE "A" – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 114

9 ANEXO "1" – AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA 117

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é o país que possui o menor grau de abertura de sua economia entre as nações que compõem o G20, o grupo dos vinte maiores países do mundo. Dos 75 países que participam desse ranking, segundo o índice de abertura dos mercados da Câmara Internacional de Comércio (ICC, 2015), o Brasil ocupa apenas a 70ª colocação nesse quesito, uma posição muito aquém do esperado para o país que possui o 9º maior Produto Interno Bruto do mundo.

No relatório anual sobre a competitividade dos países produzido pelo Fórum Econômico Global, o Brasil ocupa apenas a 81ª posição dentre os 138 países ranqueados (WEF, 2017). Esse indicador de competitividade global avalia doze aspectos relacionados ao ambiente econômico e social dos países: as instituições, a infraestrutura, o ambiente macroeconômico, a saúde e educação básica, a educação superior, a eficiência do mercado de bens, a eficiência do mercado de trabalho, o desenvolvimento do mercado financeiro, o tamanho do mercado, a prontidão tecnológica, a sofisticação dos negócios e a inovação.

Segundo esse indicador de competitividade global (WEF, 2017), o maior atrativo do Brasil é o tamanho do seu mercado consumidor doméstico, que é avaliado como o oitavo melhor do mundo. Nesse sentido, pode-se perceber que para as PMEs brasileiras a internacionalização torna-se um objetivo secundário, tendo em vista a vantagem de atuar em um mercado com acesso a 208,5 milhões de habitantes (FMI, 2018), com disponibilidade de recursos naturais e humanos e que falam o mesmo idioma (FLORIANI; FLEURY; 2014). Assim, para esses autores, a iniciativa de abrir uma operação no exterior ou de passar a exportar nem sempre é considerada uma vantagem para as PMEs brasileiras.

Por outro lado, em momentos de crise econômica, o mercado doméstico brasileiro desaquece e os esforços dessas empresas reorientam-se para as oportunidades de negócios no exterior. No entanto, para conquistar mercados internacionais é essencial que as empresas brasileiras se preparem para competir em uma nova dinâmica internacional (SOUZA; FENILI, 2012), que demanda novos modelos em função da

crescente competição global, do desenvolvimento tecnológico acelerado, e de hábitos e comportamentos das pessoas distintos do país de origem, dadas as diferenças culturais entre os países (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Além disso, em estudo sobre os desafios à competitividade das empresas brasileiras (CNI, 2015), observa-se que a maior parte dos entraves à exportação deriva do chamado “Custo Brasil”, o que inclui: o ambiente de negócios adverso, questões relacionadas à infraestrutura e ineficiências logísticas, e aspectos tributários, além do excesso de burocracia. Essas questões estão fora do alcance das empresas pois dependem fortemente de iniciativas do governo para serem solucionadas, contudo, ao se manterem competitivas nesse ambiente hostil, as empresas brasileiras demonstram sua versatilidade. Por outro lado, isso indica que existe uma importante agenda institucional para a melhoria da produtividade e do ambiente de negócios, a ser implementada para que as empresas brasileiras sejam mais competitivas no mercado internacional.

A despeito da falta de um ambiente de negócios favorável à internacionalização, um total de 25.541 empresas brasileiras (MDIC, 2016), das mais variadas regiões, portes e setores, realizaram negócios internacionais destinando produtos e serviços brasileiros aos mais diversos países do mundo. Além disso, muitas dessas empresas possuem operações próprias e parcerias estabelecidas no exterior. No ranking das multinacionais brasileiras (FDC, 2017), constata-se que, de forma geral, as empresas brasileiras têm aumentado o seu grau de internacionalização, tanto em resposta ao atual contexto político-econômico do Brasil, como parte de um macro plano estratégico de atuação global. Esse êxito comprovado instiga a investigação sobre quais são as variáveis que permitem o desenvolvimento de um processo de internacionalização, especialmente no que se refere às competências organizacionais que essas empresas devem possuir para iniciar e ampliar seus negócios internacionais.

Além disso, considerando a dinâmica do mercado internacional, ao comparar a taxa de crescimento do PIB mundial com a do Brasil, percebe-se que de 2000 a 2013 as taxas médias foram respectivamente, 3,97% na média mundial e 3,61% para o Brasil, valores relativamente próximos, verificando-se que o Brasil acompanhou a tendência

internacional. Contudo, ao analisar esse indicador nos últimos cinco anos, de 2014 a 2018, ainda que a taxa de crescimento médio mundial tenha sido reduzida para 3,58%, um pequeno declínio, o Brasil entra em um momento de crise econômica aguda, com uma reversão de tendência, reduzindo a sua taxa para -0,84%, ou seja um decréscimo significativo que pode ser verificado no gráfico 1:

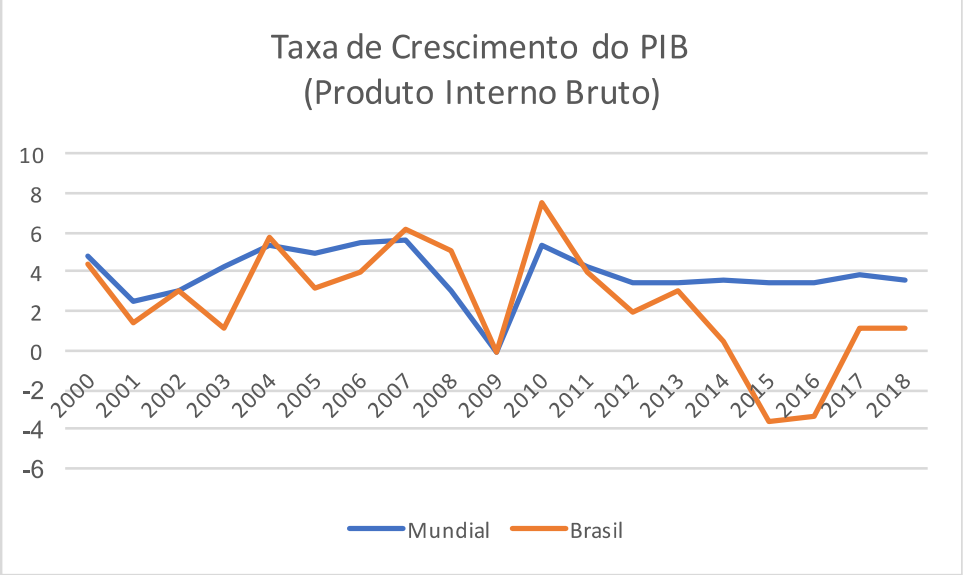

Gráfico 1: Taxa de crescimento do PIB, Brasil vs. Mundo, elaborado pelo autor.
Fonte: Fundo Monetário Internacional (2018)

Diante desse cenário econômico internacional, especialmente em um momento de crise econômica aguda no Brasil, nota-se que ampliar e diversificar mercados e clientes, atuando com maior ênfase no mercado internacional, torna-se uma estratégia competitiva importante para as empresas brasileiras, que poderão dessa forma reduzir os seus riscos, ficando menos vulneráveis aos ciclos econômicos recessivos no mercado doméstico.

Assim sendo, a fim de contribuir para a escolha dessa estratégia competitiva de internacionalização, o tema escolhido para esta dissertação relaciona-se ao desenvolvimento de competências organizacionais, que podem ser compreendidas como uma fonte de vantagem competitiva, alinhadas à capacidade de inovar das empresas brasileiras perante seus concorrentes internacionais (FLORIANI; FLEURY, 2014; TEIXEIRA, 2007). Nesse sentido, busca-se fornecer subsídios significativos para que as empresas brasileiras possam compreender melhor os seguintes aspectos: que competências organizacionais são essenciais para competir em nível internacional; que

competências organizacionais são importantes para iniciar e avançar no processo de internacionalização; por que é importante possuir capacidade para inovar e manter a competitividade diante do dinâmico mercado internacional; por que as empresas devem possuir capacidade de implementar processos de aprendizagem para desenvolver essas competências organizacionais e, dessa forma, serem competitivas no exterior.

Como observado por diversos autores (HEMAIS; HILAL, 2005; KNIGHT; KIM, 2009), para ter sucesso no mercado internacional, a empresa deverá desenvolver competências específicas para atuar em um mercado culturalmente distinto. É importante notar que as empresas brasileiras devem atuar para superar e compensar as dificuldades encontradas no ambiente de negócios brasileiro, por meio de melhorias na gestão, investindo em inovação e no aumento da produtividade de forma a compensar essa falta de competitividade do país como um todo.

Segundo Teixeira (2007), o aperfeiçoamento dos modelos de negócios, da tecnologia e da estratégia é o determinante do sucesso na busca por mercados globais, sendo o processo de desenvolvimento de competências, alinhado à estratégia das empresas, um componente fundamental para o aumento da competitividade e sustentabilidade das companhias no ambiente global.

Segundo Knight e Liesch (2002), é necessário que as empresas que queiram atuar no mercado internacional internalizem informações para conhecer as diferenças entre os países, visando minimizar impactos e fomentar os negócios. Segundo esses autores, o desconhecimento sobre como internacionalizar-se é uma barreira relevante a ser trabalhada para evoluir neste processo com êxito. Assim sendo, o tema escolhido para esta dissertação relaciona-se ao desenvolvimento de competências organizacionais, que podem ser compreendidas como uma fonte de vantagem competitiva, alinhadas à capacidade de inovar das empresas brasileiras perante seus concorrentes internacionais (FLORIANI; FLEURY, 2014; TEIXEIRA, 2007).

1) As competências organizacionais que são essenciais para competir em nível internacional;

2) Se possuem tais competências organizacionais para iniciar e avançar no processo de internacionalização;

3) Se possuem suficiente capacidade para inovar e manter-se competitivas diante da dinâmica do mercado internacional;

4) Se possuem a capacidade de implementar processos de aprendizagem para desenvolver essas competências organizacionais e, dessa forma, serem competitivas no exterior;

Diante da aceleração da dinâmica do mercado internacional, após a virada do século, ampliar e diversificar mercados são alternativas competitivas importantes para as empresas brasileiras, especialmente em um momento de crise econômica aguda como a que acontece no Brasil nesta década. No escopo deste trabalho, procura-se descrever e analisar a seguinte questão: Quais são as competências organizacionais essenciais para a internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras? Com respeito a essa questão, os objetivos geral e específicos da pesquisa são:

1) Objetivo geral:

    a. Identificar as competências organizacionais para internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras.

2) Objetivos específicos:

    a. Analisar as características das competências organizacionais, de acordo com o momento da empresa no processo de internacionalização;

    b. Analisar as características das competências organizacionais, considerando o porte da empresa (micro, pequeno, médio e grande porte);

    c. Examinar a influência das competências organizacionais no desempenho exportador das empresas;

Como justificativa para o estudo, percebe-se que as empresas brasileiras lidam no exterior com elevados níveis de exigência de seus clientes e competidores já estabelecidos, especialmente em países desenvolvidos cujo mercado consumidor é mais

sofisticado (SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2009). Dessa forma, é importante gerenciar esse aumento de complexidade, dada a diferença na dinâmica competitiva no exterior, com uma abordagem consistente que leve em consideração a capacidade de inovar da empresa, assim como o desenvolvimento das competências organizacionais.

Além disso, em estudo realizado com noventa e duas empresas brasileiras, sendo 48 multinacionais de grande porte e 44 multinacionais de pequeno e médio porte (BORINI; FLORIANI; FLEURY, 2012), foi constatado que as pequenas e médias empresas se comportam de uma maneira diferenciada das grandes empresas em relação ao desenvolvimento de suas competências organizacionais no exterior, inclusive precisando realizar esforços mais significativos em sua empreitada internacional.

1.1 RELEVÂNCIA TEÓRICA

A ausência de um entendimento abrangente sobre aspectos relacionados à competição internacional e sobre quais são as vantagens e desvantagens dessa estratégia pode inibir o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Floriani e Fleury (2014) refletem que ao acumular experiência internacional, via consolidação dos processos de aprendizagem organizacionais, ocorre um maior comprometimento dos recursos da empresa, o que ressalta a importância de estudar a relação entre o grau de internacionalização e as competências internacionais das PMEs brasileiras.

A relevância deste estudo está na descrição e análise sobre quais são e como se comportam as competências essenciais para a internacionalização das empresas brasileiras, a partir da validação de escala de competências, que permitirá dispor de uma referência robusta para empresas que buscam se internacionalizar ou desenvolver negócios internacionais.

Ao conhecer as competências para internacionalização e sua relevância em função do momento da empresa, pode-se identificar subsídios para desenvolver outras pesquisas sobre a capacidade e a celeridade da empresa na adaptação de seus processos para internacionalização. Os estágios, ou momentos, das empresas aqui analisadas são os seguintes:

- Pré-internacionalização ou não internacionalizadas: empresas com características (vantagens) para internacionalizar, mas que ainda não iniciaram o processo;
- Exportadoras: empresas que já possuem receitas internacionais por meio da exportação de produtos ou serviços, mas que ainda não possuem uma presença física no exterior;
- Operações no exterior: empresas que possuem presença física no exterior, e que podem avançar em intensidade e complexidade a sua atuação internacional;

No processo de internacionalização, o fator chave é a competitividade; segundo Teixeira (2007), é importante aperfeiçoar os modelos de negócios, tecnologia e estratégia, que são determinantes na busca por sucesso em mercados globais. Nesse sentido, ao elaborar suas estratégias para internacionalização, é importante que as empresas considerem a utilização de capacidades, habilidades e processos que definem o grau de competitividade dessas organizações – suas competências. O processo de desenvolvimento de competências, alinhado à estratégia das empresas, é componente fundamental para o sucesso financeiro e a perpetuação das companhias no ambiente global.

1.2 RELEVÂNCIA METODOLÓGICA

Com relação aos aspectos metodológicos desta pesquisa, busca-se contribuir de maneira significativa para os estudos sobre a internacionalização das empresas brasileiras, ao validar uma escala de competências organizacionais para internacionalização.

Além disso, propõe-se analisar as competências observando-as de acordo com as seguintes variáveis:

a) O momento, ou estágio em que a empresa se encontra no processo de internacionalização, seja ela uma não exportadora iniciante, uma empresa exportadora experiente ou uma empresa com operações no exterior;
b) O porte da empresa (micro, pequeno, médio ou grande);
c) O desempenho exportador das empresas;

Desenvolver esses construtos permitirá compreender de forma mais clara o conjunto de competências essenciais para iniciar e avançar no processo de internacionalização. Outra questão importante é identificar a relação entre as variáveis dos construtos de competências, para poder realizar as análises estatísticas.

1.3 RELEVÂNCIA APLICADA

Analisar as competências para internacionalização de empresas como tema de pesquisa é importante para a conscientização dos executivos e empresários quanto à necessidade do desenvolvimento de uma mentalidade global (*global mindset*), que ajudará as empresas brasileiras a desenvolver sua capacidade de se internacionalizar, ao conhecer quais são as competências mais relevantes para viabilizar o seu processo de internacionalização.

Adicionalmente, este estudo permitirá aos agentes públicos e privados conhecer as necessidades das empresas, e direcionar políticas públicas para o aumento da competitividade das empresas, estabelecendo projetos para o desenvolvimento de competências levando em consideração o porte da empresa, sua atividade predominante e seu estágio na internacionalização.”

Segundo Souza et al. (2014), empresas que se internacionalizam lidam com um novo contexto jurídico, cultural, e a necessidade de implementar e adaptar os processos organizacionais, repensando a forma como os recursos são utilizados e como os serviços são prestados, sendo a internacionalização um importante indutor de inovação nas organizações. Soma-se a isso o fato de se analisar a internacionalização sob um prisma que contempla uma visão sobre o desenvolvimento das competências a partir de processos de aprendizagem organizacional, considerando o intercâmbio de conhecimento e a inovação entre as unidades localizadas em países diversos, para ajustes das práticas em cada uma das unidades.

Após o primeiro capítulo introdutório, ressaltando a relevância e rigor do projeto de pesquisa, elabora-se o referencial teórico no capítulo 2, apresentando as principais abordagens utilizadas para compreender o fenômeno da internacionalização, e as teorias sobre competências mais aderentes nesse sentido, além de justificar e enfatizar a importância de aprofundar o conhecimento sobre a relação entre estes dois vetores,

competências e internacionalização. O terceiro capítulo desenvolve a revisão sistemática e bibliometria que serve como base para desenvolvimento de todo o projeto de pesquisa. No capítulo quarto é abordado o método de análise, descrevendo os procedimentos de coletas de dados e o cronograma deste projeto de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS RAZÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Ao analisar as razões que motivam as empresas a se internacionalizar, observam-se alguns direcionadores estratégicos principais (CARNEIRO; DIB, 2007). De acordo com Dunning (1994), as principais razões por que as empresas buscam internacionalizar-se são: a busca por mercados (*market seeking*), acessar recursos naturais (*resource seeking*), o aumento da eficiência produtiva (*efficiency seeking*), e obter acesso a ativos estratégicos (*strategic asset seeking*).

A estratégia de busca por mercados, ou novas oportunidades de negócios no exterior, ocorre especialmente quando a empresa já possui liderança ou domínio no mercado doméstico, ao ponto de atingir a saturação em termos de possibilidades de crescimento (JOHANSEN; VAHLNE, 1977; DUNNING, 1980), além de buscar acessar mercados regionais, a partir de um país-alvo, implementando plataformas de exportação naquela região onde se instalam.

Já as empresas que utilizam estratégias do tipo *resource seeking* buscam acessar recursos produtivos a custos comparativamente mais baixos no exterior, tais como: mão de obra, recursos naturais, energia, entre outros (DUNNING, 1980). Em geral, essa estratégia visa garantir acesso a matérias primas essenciais aos seus processos produtivos a um custo mais reduzido, de forma a manterem-se competitivas em seus mercados de atuação.

Algumas empresas visam aumentar sua eficiência produtiva por meio do aumento de economias de escala, desenvolvendo estratégias do tipo *efficiency seeking*. Essa estratégia inclui a integração entre filiais, de forma a racionalizar o processo produtivo, otimizando a alocação dos recursos empregados.

Por sua vez, as empresas que buscam desenvolver seus ativos de conhecimento, aumentando sua capacidade de inovar, implementam estratégias de expansão internacional do tipo *strategic asset seeking*, ao procurar absorver e desenvolver tecnologias, novos conhecimentos e recursos de alto nível que lhes proporcionem vantagens competitivas naqueles mercados. Segundo Stal (2010), a internacionalização é uma alternativa interessante para o crescimento das empresas, e incentivar o desenvolvimento de processos de inovação, ao se expor a padrões internacionais de produtos, tecnologias e métodos de gestão, gera impactos positivos, como um maior investimento em P&D, tanto nas operações domésticas, como no exterior.

Com relação ao contexto brasileiro, ao analisar a Pesquisa sobre Internacionalização de Empresas, realizada pela Apex-Brasil (2016) com 229 empresas brasileiras que atuam internacionalmente – sendo que 64% dessas empresas já possuem operações no exterior – constatou-se que 83,6% dessas empresas atribuem uma alta importância da expansão internacional para o sucesso empresarial. Além disso, 141 delas manifestaram interesse em abrir ou ampliar operação própria no exterior nos próximos três anos.

Nesta pesquisa verificou-se que as principais razões citadas para a expansão internacional são, em primeiro lugar, a necessidade de ampliar vendas externas – motivação relacionada à busca por mercados; em seguida, aparece a necessidade de diversificar riscos para proteger-se da volatilidade do mercado doméstico e o atendimento a clientes globais (acesso a mercados). Outras razões importantes para ampliar seus negócios internacionais dizem respeito ao atendimento a clientes globais, obtenção de acesso ao conhecimento e à inovação, e também à busca por maior eficiência nos processos produtivos e operacionais.

2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

As principais teorias que analisam o comportamento das empresas na internacionalização sofrem diversas críticas por sua limitação em explicar ou predizer o comportamento das organizações durante esse processo (Souza; Fenili, 2012). Observa-se na literatura a existência de duas abordagens teóricas principais: a primeira

abordagem, econômica, baliza os critérios da tomada de decisão da internacionalização em função da maximização dos retornos de investimentos.

A segunda abordagem teórica, com enfoque comportamental, desenvolvida pela escola nórdica de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), elabora um modelo incremental das etapas do processo de internacionalização, em que a tomada de decisão para aumento do comprometimento com os empreendimentos internacionais decorre da aquisição gradual de experiência internacional e conhecimento sobre os mercados externos em que atua, o que proporciona uma redução das incertezas e riscos inerentes a esse processo (CARNEIRO; DIB, 2007).

2.2.1 ABORDAGEM ECONÔMICA

Para compreender melhor as principais abordagens econômicas sobre internacionalização de empresas, consolida-se na tabela 1, a seguir, o principal enfoque teórico e respectivos autores:

Abordagem	Teoria	Autores	Descrição
Econômica	**Teoria do Poder de Mercado**	Hymer (1960/1976)	O principal enfoque é a tomada de decisão sobre as razões que motivam os investimentos internacionais. Ao atingir o ponto de saturação dos lucros no mercado doméstico, as empresas monopolistas ou dominantes em seus mercados locais buscam a expansão internacional para continuar sua trajetória de crescimento e aumento de competitividade.
	Teoria da Internalização	Coase (1937); Buckley e Casson (1976);	Este enfoque busca compreender o modo eficiente das empresas se organizarem em atividades transacionais intrafirma, também conhecida atualmente como integração vertical. Associa-se a Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON; 1979), ao analisar as questões sobre alocação eficiente dos recursos. A internalização consiste em incorporar transações intrafirma no exterior em detrimento de contratar junto a terceiros.
	Paradigma Eclético ou Teoria OLI	Dunning (1977, 1980, 1988)	Capacidade da empresa em utilizar suas vantagens competitivas como um diferencial frente aos seus concorrentes com base em três pilares: O (ownership); L (location); e I (Internalization). As empresas precisam ter vantagens de propriedade, ou seja, ativos que as tornem competitivas no mercado internacional, entre os quais destacam-se o conhecimento e a tecnologia; devem existir vantagens de localização nos diferentes países, que atraem as empresas para lá se instalarem; e, uma vez ponderados esses fatores, as empresas decidem se é melhor internalizar a produção naqueles países ou se é melhor exportar seus produtos ou licenciar sua produção para uma firma local.

Tabela 1: Abordagens econômicas sobre internacionalização de empresas, adaptado pelo autor (CARNEIRO; DIB, 2007)

A abordagem do Poder de Mercado descreve o processo de internacionalização como uma busca por posições de quase monopólio no mercado, derivadas da exploração das imperfeições de mercado pelo uso de vantagens específicas da empresa, como as vantagens de custo (por ex., economias de escala ou por experiência de produção) ou competências (por ex., patentes).

Já a Teoria da Internalização não aborda explicitamente o racional por trás da decisão de internacionalização, mas se preocupa com o grau com que as atividades internacionais serão feitas internamente à organização, de acordo com os custos de transação envolvidos. Essa teria possui aderência à Teoria de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1979).

O Paradigma Eclético aponta duas razões principais para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros: a busca por mercados – aumento de receitas, através de suas vantagens competitivas; e busca de eficiência – pela redução de custos, através da descoberta de locais de baixo custo para a produção.

2.2.2 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Conforme observado (SOUZA; FENILI, 2012, p.112), no trabalho sobre as perspectivas teóricas e agenda de pesquisa sobre internacionalização de empresas, sob a abordagem comportamental, existe a necessidade de um maior conhecimento sobre as competências pessoais e organizacionais envolvidas no processo de internacionalização.

O Modelo de Uppsala estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de mercados. Esse desenvolvimento gradual permite a empresa absorver conhecimento sobre o negócio e o mercado, reduzindo os riscos e as incertezas (SALVADOR; PORTO; PESSOA.; 2009). Os principais pressupostos do modelo de Uppsala são os seguintes:

a) A falta de conhecimento é significativo obstáculo na internacionalização;

b) O conhecimento adquirido por meio da experiência é essencial nesse processo;

c) O investimento de recursos pelas empresas que se internacionalizam é gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977); e

d) A internacionalização é consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico (CARLSON, 1975).

Já com respeito à teoria das Redes de Relacionamento ou *Networks,* as empresas em iniciativas internacionais tenderiam a seguir participantes da sua rede de negócios, desenvolvendo e aperfeiçoando os relacionamentos dentro da rede. Segundo essa visão, as empresas orientam-se para o exterior a fim de acompanhar suas conexões, sejam clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores. Uma síntese dessas abordagens pode ser vista na tabela 2:

Abordagem	Teoria	Autores	Descrição
Comportamental	**Modelo de Uppsala**	Johanson e Vahlne, (1977); Johanson e Wiedersheim (1975);	Apresenta, de forma sequencial e incremental, as etapas do processo de internacionalização, considerando que as empresas aumentam o seu nível de comprometimento com a expansão internacional a medida que adquirem maior experiência e conhecimento sobre os mercados em que atua. Considera que as empresas buscam a expansão prioritariamente para aqueles países, os quais possuem menor distância psíquica, ou características culturais e ambiente de negócios mais semelhantes.
	Redes de Relacionamento (Networks)	Johanson e Mattson (1988); Forsgren (1989); Johanson e Valhne (2003); Welch e Welch (1996); Bjorkman e Forsgren (2000).	Consiste em uma evolução natural do pensamento nórdico, a teoria da redes de relacionamento ou networks considera a internacionalização como um processo interativo entre as vantagens competitivas da empresa e demais membros da rede na qual a empresa está inserida, e também entre o conjunto destas vantagens e as vantagens de localização dos países. Neste sentido, a teoria das redes de relacionamento enfatiza, em especial, os laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores envolvidos em relações de negócios.
	Empreendedorismo Internacional	MacDougall (1989); Coviello e Munro (1995; MacDougall e Oviatt (1997); Andersson (2000); Zahra et al. (2005); Birkinshaw (1997)	Busca explicar a expansão internacional das novas empresas, *born globals* ou start ups, pela análise sobre como os empreendedores reconhecem e exploram as oportunidades. Observa-se que o empreendedorismo internacional não está limitado a novas empresas, uma vez que empresas já estabelecidas também precisam tornar-se empreendedoras para competir de modo eficiente.

Tabela 2: Abordagens comportamentais sobre internacionalização de empresas, adaptado pelo autor (CARNEIRO; DIB, 2007)

Considera-se a necessidade de desenvolver novas teorias para explicar a dinâmica global atual, Souza e Fenili (2012), como, por exemplo, a Teoria das Redes de Johanson e Vahlne (2006), fundamentada no conceito de capital cognitivo compartilhado, e também, com respeito ao enfoque das “capacidades dinâmicas, ou seja, as capacidades das firmas de reconfigurarem seus recursos e competências às contingências internacionais, potencializando as oportunidades”.

As capacidades dinâmicas aplicadas à internacionalização, segundo Prange e Verdier (2011), são capazes de abranger tanto os processos incrementais quanto os acelerados, visto que trabalham com os conceitos de explotação e de exploração. A primeira presume o aprimoramento das competências, tecnologias e paradigmas existentes na organização, tal como concebido no modelo de Uppsala, por meio da melhoria das rotinas e processos, implicando a gradual redução das incertezas, bem como o acúmulo de conhecimento visando ao reconhecimento de oportunidades de negócios. Por outro lado, o conceito de exploração remete ao desenvolvimento de capacidades totalmente novas, ao obter informações e gerar conhecimentos inéditos à estrutura cognitiva da organização (MARCH, 1991).

Sob a perspectiva da Teoria do Empreendedorismo Internacional, atribui-se grande relevância ao perfil do tomador de decisões – o empreendedor – e diferentes racionais para os movimentos internacionais (ANDERSSON, 2000). Segundo Souza e Fenili (2012), empresas *born globals* e as *international new ventures*, que apresentam internacionalização acelerada, muitas vezes contam com competências profissionais de seus gestores como "substitutos parciais para a falta de experiência corporativa".

Outros autores (SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2009) estudaram diversos aspectos interessantes do fenômeno, à luz de teorias sobre a internacionalização de empresas, fornecendo insumos valiosos, que reforçam a importância do referencial teórico sobre os dois aspectos centrais da pesquisa, sendo eles a "Internacionalização" e as "Competências" das organizações.

2.2.3 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para melhor compreensão sobre o fenômeno da internacionalização, um compilado sobre os principais conceitos e abordagens realizadas é apresentado a seguir:

CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
Processo pelo qual as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento em negócios internacionais. (JOHANSON; VAHLNE, 1977)
Processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa. (WELCH; LUOSTARINEN, 1988)
Processo pelo qual as firmas tanto aumentam sua consciência de investimento direto e indireto de transações internacionais sobre seu futuro, quanto estabelecem e conduzem transações com outros países. (BEAMISH, 1990)
Processo de incremento do envolvimento da firma em operações internacionais. (CALOF; BEAMISH, 1995)

Processo de adaptação da modalidade de troca comercial a mercados internacionais. (ANDERSEN, 1997)
Processo cumulativo, no qual relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, rompidas e dissolvidas no intuito da consecução dos objetivos da firma. (JOHANSON; MATTSSON, 1988)
Desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países através de extensão, penetração e integração. (JOHANSON; VAHLNE, 1990)
Processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de estoques de recursos para atividades internacionais. (AHOKANGAS, 1998)
Expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para além das fronteiras nacionais de seu país de origem. (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC; 2006)

Tabela 3: Conceitos de Internacionalização de Empresas
Fonte: SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R., 2012.

Segundo o modelo de Uppsala, elaborado por pesquisadores da escola nórdica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), a internacionalização das empresas evolui como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Pela sua abrangência, relevância teórica e pela forma incremental que aborda o processo de internacionalização, ainda que sejam identificadas novas tendências que impactam significativamente a forma como as empresas se internacionalizam, como será possível observar a seguir, entende-se que esse é o conceito mais adequado a adotar neste estudo.

Para aprimorar a análise, é interessante analisar a internacionalização sob um prisma que contemple uma visão sobre o desenvolvimento das competências a partir de processos de aprendizagem organizacional, considerando o intercâmbio de conhecimento e inovação entre as unidades localizadas em países diversos, para ajustes das práticas em cada uma das unidades.

Dessa maneira, entende-se que há uma relação indutora entre internacionalização e inovação nas organizações, que afeta profundamente os processos de trabalho e a cultura organizacional, tanto na matriz como na filial, pelas características dos profissionais de diversos países envolvidos.

2.2.4 INOVAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Castro Lucas et. al (2014), a opção por operar em diferentes contextos culturais apresenta efeitos diretos, estimulando a atividade inovadora. Por lidar com um novo contexto de negócios, jurídico e cultural, as empresas devem absorver novos

processos, novas formas de contato com os clientes, o que, por sua vez, alimenta diversas formas de inovação, tanto na matriz como em suas filiais no exterior. Ao adquirir conhecimento nos mercados internacionais, deve-se repensar os recursos utilizados e a forma como os serviços são prestados.

Com relação ao conceito de inovação, segundo o Manual de Oslo (1997), consiste na implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aprimorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou organizações externas. Essa definição é um pouco abrangente, por expandir o entendimento acerca de inovação para inclusão de métodos de marketing e organizacionais.

Observa-se que, para que a empresa seja considerada inovadora é fundamental que aconteça a implementação da inovação em determinado período (OCDE, 1997). Uma inovação pode acontecer de forma radical, ou disruptiva, – ou seja, que causa uma mudança significativa, como o lançamento de um novo produto, – ou pode ser implementada gradualmente, a partir de pequenas mudanças incrementais em produtos, processos e operações que ao serem somadas também podem causar impactos significativos.

Uma definição mais estreita abrange a inovação de produtos e processos, os quais as empresas foram pioneiras em desenvolver e aqueles que foram adotados por outras organizações. Cabe diferenciar esses dois tipos de inovação mais frequentes em empresas: inovações em produtos, e inovações em processos. As inovações em produtos são aquelas que fazem uso de novos conhecimentos ou tecnologias para introduzir novos bens e serviços, e incorporar melhorias significativas nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes. Já a inovação de processo tem como foco principal introduzir ou aprimorar significativamente os métodos de produção ou distribuição.

Outro tipo de inovação é a inovação em marketing, que implementa melhorias no atendimento das necessidades dos clientes e consumidores para a abertura de novos mercados, buscando reposicionar o portfólio de produtos com efeito no desempenho em termos de aumento de vendas. Nesses casos, cabe inovar com relação à abertura de

novos canais de vendas e distribuição, bem como o aprimorar o design e embalagens dos produtos, por exemplo.

As inovações organizacionais também são consideradas pelo Manual de Oslo (1997) como um foco importante de inovação. Elas acontecem ao inovar nas práticas de negócios, a partir da implementação de novos métodos de gestão, tais como rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Outro exemplo desse tipo de inovação inclui a implementação de novas práticas para compartilhar o conhecimento no interior da empresa.

Observa-se que a inovação não é considerada como um resultado em si, mas como um processo que leva a diversas modalidades de inovação, que podem ser dos tipos: radical, incremental, de melhoria, ad hoc, recombinação ou formalização. Alguns fatores importantes para o sucesso da inovação são: P&D, capacidade de inovação dos funcionários, capacidade da empresa de organizar o seu desenvolvimento (departamentos e redes) ou sua capacidade relacional, que faz com que diferentes elementos trabalhem juntos, Souza et al. (2014).

De acordo com Castro Lucas et al. (2014), processos inovadores baseiam-se nas capacidades desenvolvidas pelas organizações a partir da estruturação de conhecimentos e informações, ou seja, processos de aprendizagem organizacionais que impactam a inovação gerando um desempenho positivo para a empresa. Ao somar essa capacidade de inovar com as competências organizacionais, advindas da experiência internacional como resultante do processo de adaptação ao mercado externo, espera-se compreender a influência dessas variáveis na internacionalização das empresas. Tal como analisado por Hamel e Prahalad (1990), espera-se compreender a dinâmica para o desenvolvimento das competências essenciais (*core competence*).

2.2.5 POR QUE ESTUDAR COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO?

Quanto a seu conceito, competência consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o trabalho individual ou para trabalhar em um contexto particular (RAY; RAMAKRISHNAN, 2006). As competências organizacionais estão ligadas à capacidade da empresa de criar novos conhecimentos na gestão dos recursos humanos, como por exemplo a capacidade de favorecer e canalizar a

criatividade, além da capacidade de transformar e proteger a propriedade intelectual (FLEURY; FLEURY, 2011). O desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado às condições dadas pelo contexto e ao desenvolvimento das competências individuais.

Questiona-se, então, por que pesquisar a influência das competências organizacionais na internacionalização e no desempenho das empresas? Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram o conceito de *core competence*, ou seja, competências essenciais, aquelas que são mais que uma fonte de vantagem competitiva, já que são únicas e aumentam o valor percebido pelo cliente ou permitem reduções significativas de custos. É importante observar que toda competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva, mas nem toda vantagem competitiva consiste em uma competência essencial. Além disso, os autores entendem competência como a capacidade de aprendizagem organizacional (FLEURY, 2009), a qual compreende a soma dos conhecimentos nas habilidades individuais nas unidades organizacionais. Dessa forma, infere-se que atividades secundárias podem ser realizadas por parceiros ou adquiridas no mercado, enquanto a empresa foca os seus esforços nas suas competências essenciais para diferenciar-se de seus concorrentes.

Isto posto, este projeto de pesquisa envolve a análise sobre quais são essas competências organizacionais fundamentais para que as empresas brasileiras possam internacionalizar-se, bem como a capacidade de inovar dessas empresas, e a relação entre esses construtos, adaptando os seus processos para manterem-se competitivas em uma nova dinâmica de negócios globalizada.

Pesquisa conduzida por Floriani (2012), sobre a relação entre o grau de internacionalização e o desempenho financeiro das empresas brasileiras, avalia que existe um impacto positivo, porém que ocorre de forma indireta. Essa melhoria no desempenho financeiro, resultante do processo de internacionalização, se dá pelo aprimoramento das competências atuais e pelo desenvolvimento de novas competências. Essa hipótese é aceita em estudo realizado com empresas de serviços francesas (DE SOUZA et al.; 2014, p. 246), onde observa-se que a “competência é um ativo que tem de ser posto em movimento para impactar outras variáveis”. Segundo a

autora, o impacto ocorre na competência internacional, que impacta a experiência internacional, a qual, por sua vez, afeta o desempenho internacional.

Outros autores, como Cyrino e Oliveira Junior (2003), em estudo apresentado no ENANPAD, verificaram que quanto menor o tamanho da empresa, maiores são as necessidades de adquirir competências para internacionalizar-se. Segundo eles, como iniciativas prioritárias no ambiente interno das organizações, deve-se desenvolver uma estratégia para internacionalização, estabelecer processos de aprendizagem organizacional e formar alianças estratégicas com parceiros de outros países. Por sua vez, Prochnik (2008) ao estudar as razões do baixo investimento direto das empresas brasileiras no exterior, pode constatar que entre os principais motivos para o baixo grau de internacionalização das empresas brasileiras relacionam-se os fatores categorizados na Tabela 4:

Fatores Internos à Empresa	**Fatores Externos à Empresa**
Relativos ao perfil	**No Brasil**
Porte reduzido das empresas nacionais	Instabilidade macroeconômica
Baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento	Mercado de capitais ineficiente
Estratégias com foco no mercado doméstico	Baixo crescimento econômico
Relativos ao setor de atuação	**No Exterior**
Escala de produção insuficiente para atender a demanda internacional	Distância geográfica
Competências em inovação pouco desenvolvidas	Diferenças culturais e idioma
Ênfase na internacionalização de commodities, e não na agregação de valor ao produto	Barreiras interpostas por outros países

Tabela 4 – Principais desafios para a internacionalização das empresas brasileiras, adaptado de Prochnik (2008)

Conforme observado por Prochnik (2008), destacam-se, como desafios da internacionalização das empresas brasileiras, fatores relacionados ao ambiente interno das organizações, os quais a empresa pode e deve gerenciar, tais como: o reduzido investimento em pesquisa e desenvolvimento; a baixa capacidade de inovar; a falta de escala na produção para atender o mercado internacional; e o foco estratégico em atender o mercado doméstico.

Em momentos de crise econômica, como a que acontece na atual conjuntura, as empresas brasileiras buscam alternativas para diversificar e ampliar as suas receitas,

orientando seus recursos e iniciativas para o mercado externo. Nesse momento é que as empresas se deparam com o desafio de desenvolver as competências necessárias para viabilizar sua internacionalização, percebendo as suas limitações, relacionadas aos fatores internos à organização, além do desafio de competir em um ambiente externo mais desafiador, competitivo e dinâmico. Nesse contexto, percebe-se a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre quais são essas competências e como elas se conectam com a estratégia corporativa das organizações brasileiras, mais especificamente aquelas empresas de pequeno e médio porte.

Por outro lado, quanto maior o grau de internacionalização da empresa, mais recursos, em especial financeiros e humanos, devem ser deslocados para as atividades internacionais, competindo internamente – principalmente no início do processo de internacionalização – com recursos de outras áreas da empresa que poderiam ser mais lucrativas naquele momento (FLORIANI, 2012). À medida em que o grau de internacionalização aumenta, ocorre o ganho de competências derivado da experiência na atuação em mercados externos (FLORIANI, 2012), o que permite o aumento da eficiência da empresa, melhorando consequentemente seu desempenho financeiro e econômico.

Segundo Floriani (2012), a fim de melhorar seu desempenho, via aumento do grau da internacionalização, as pequenas e médias empresas devem conscientizar-se sobre a necessidade de desenvolver suas competências para internacionalização. Nesse sentido, é importante compreender quais são essas competências organizacionais e como elas se conectam com a estratégia competitiva para fins de ampliação dos negócios internacionais da empresa. Em função disso, pretende-se verificar neste estudo se, de acordo com o ganho de experiência internacional da empresa, e do estágio em que ela se encontra no processo de internacionalização – seja ela uma exportadora iniciante, uma exportadora experiente ou uma empresa com operações no exterior, – as competências requeridas variam em prioridade e importância.

2.3 COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

2.3.1 CONCEITOS SOBRE COMPETÊNCIAS

Etimologicamente, a palavra “competência” deriva do termo em latim *competere*, que significa “aptidão para cumprir uma tarefa ou função”. No estudo de Teorias das Organizações, observa-se que o conceito de “competência” recebe interpretações distintas, a depender do objeto e contexto da análise. Isso se deve à grande importância que lhe é atribuída, uma vez que é por seu intermédio que o desempenho superior ou os resultados das organizações e dos profissionais que trabalham nela são alcançados (ZARIFIAN, 1999).

Nesse sentido, ao analisar as principais perspectivas sobre o conceito de competência (DE FREITAS; ODELIUS, 2018), verifica-se que a perspectiva americana sobre competências dá uma maior ênfase aos atributos pessoais do indivíduo, segundo MacClelland (1973), valorizando suas características pessoais e a qualificação desse indivíduo para alcançar um desempenho superior nas atividades que desenvolve. No que se refere à perspectiva francesa, cujos expoentes são Zarifian (1999) e Le Boterf (1999), o foco da análise da competência é significativamente alterado da qualificação do indivíduo para as entregas ou seus desempenhos, considerando o contexto do trabalho em detrimento de seus atributos individuais e de suas características pessoais e profissionais. Assim sendo, considera-se que a competência é uma resultante das entregas realizadas pelo sujeito no seu contexto de trabalho. Não somente esse indivíduo possui um estoque de atributos e capacidades, como também sabe aplicar as suas competências para atingir determinado objetivo.

Finalmente, Gonczi (1999) apresenta uma perspectiva integradora das duas anteriores, americana e francesa, contribuindo com uma abordagem que contempla tanto os atributos e qualificações pessoais do indivíduo, como o desempenho no contexto de trabalho, observando a recorrência dos comportamentos e realizações, com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício de certa atividade.

A Tabela 5 consolida os principais conceitos de competências segundo cada uma dessas perspectivas:

Perspectiva	Conceitos de competências	Precursores
Americana (ênfase em atributos pessoais e profissionais)	*Conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação.*	McClelland (1973) e Boyatzis (1982)
Francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto)	*Conjunto de realizações produzidas pelo indivíduo em determinado contexto de trabalho e não um conjunto de atributos de uma pessoa.*	Zarifian (1999) e Le Boterf (1999)
Integradora (ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto)	*Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.*	Gonzi (1999)

Tabela 5 – Principais perspectivas sobre competências (DE FREITAS; ODELIUS, 2018).

A partir das conceituações apresentadas e tendo em vista o objetivo do presente trabalho, faz-se necessário perceber como as diferenças culturais podem impactar a forma como o conceito de competência é percebido em diversos países. Segundo estudo de De Freitas e Odelius (2018), no Canadá valorizam-se qualificações acadêmicas, relacionadas ao desenvolvimento pessoal e ao trabalho em equipe. O enfoque adotado é o da educação baseada em competências, uma tendência que considera o impacto dos avanços tecnológicos nos processos de aprendizagem. Ressaltam os autores que, nos EUA, são considerados valores e atributos individuais que incentivam a produtividade, a flexibilidade e o alto rendimento no trabalho. Na França, destaca-se a capacidade do indivíduo em aplicar as suas competências no contexto cotidiano de trabalho, realizando entregas efetivas. No Reino Unido, ressalta-se a capacidade de aplicação das competências no contexto da função profissional, considerando o setor de atuação. E no Brasil, entende-se as competências como um estoque de capacidades humanas que os indivíduos possuem (DE FREITAS; ODELIUS, 2018), tal como apresentado na Tabela 6:

País	Conceitos de competências	Classificação
Canadá	*A educação se inicia com a identificação do que se espera que o estudante seja capaz de fazer ao final do programa. A educação baseada em competências é um enfoque sistêmico sobre o desenvolvimento e formação.*	- *Qualificações acadêmicas* - *Qualificações de desenvolvimento pessoal* - *Qualificações para trabalhar em equipe*
Estados Unidos	*As competências são atributos que o empresário de alto rendimento de hoje busca nos empregados de amanhã. A produção de alto rendimento está vinculada às novas formas de organização do trabalho e se baseia no critério de que o aumento da qualidade, produtividade e flexibilidade é obtido pela utilização eficaz da força de trabalho.*	- *Competências práticas* - *Competências fundamentais* - *Não existe um modelo nacional unificado de competências, cada estado é autônomo*
França	*A competência é o conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho.*	- *Saberes ou conhecimentos específicos* - *Saberes colocados em prática, saber-fazer, aptidões* - *Inteligência pessoal e profissional, capacidades*
Reino Unido	*Competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos que se aplicam no desempenho de uma função ocupacional, a partir das demandas requeridas pelo emprego.*	- *Competências específicas do setor* - *Competências genéricas* - *Competências ou habilidades essenciais*
Brasil	*A competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém.*	- *Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes* - *Conjunto de capacidades humanas*

Tabela 6 – Perspectivas internacionais sobre competências, segundo De Freitas e Odelius (2018)

As interpretações sobre o conceito de competência são constantemente relatadas na literatura científica, segundo a visão de diversos autores. Neste sentido, para Le Boterf (1995), as competências são consideradas como um estoque de capacidades, que os profissionais acumulam para exercer as mais variadas funções, tratando as competências do indivíduo como resultado do cruzamento de três vetores: a sua formação pessoal, sua formação acadêmica, e sua vivência profissional. Competência, segundo esse autor, não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know how específico, mas sim é um saber agir responsável, podendo ser reconhecido por outras pessoas, e que deve ser mobilizado para determinado propósito da organização, o que implica saber utilizá-lo em determinado contexto profissional.

Na visão de Zarifian (1999), as competências organizacionais dependem em grande medida da ação das pessoas, estando diretamente ligadas ao desenvolvimento das competências individuais e às condições dadas pelo contexto em que atuam. De acordo com esse autor, em uma organização as competências podem ser categorizadas da seguinte maneira:

a) Competências sobre processos – conhecimentos sobre o processo de trabalho;

b) Competências técnicas – específicas sobre o trabalho técnico a ser realizado;
c) Competências sobre a organização – relacionadas à organização dos fluxos de trabalho;
d) Competências de serviço – relacionadas ao impacto que o produto ou serviço pode causar no consumidor final;
e) Competências sociais – é o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas;

Admite-se, além disso, a possibilidade de que as competências das pessoas possam evoluir, ou melhor, possam ser desenvolvidas pela capacidade de aprendizado do sujeito. Sendo acumulada gradativamente durante sua experiência acadêmica, pessoal e profissional, essa inteligência prática se transforma conforme a necessidade de sua adequação a situações complexas (ZARIFIAN, 2002).

Durand (1999) avalia que a competência tem como pré-requisito o conhecimento sobre a matéria ou processo em questão; contudo, para que seja efetiva, o profissional deve saber aplicar esse conhecimento na prática do seu contexto de trabalho, por meio de suas habilidades e atitudes, para atingir determinados objetivos. É importante notar que a confiabilidade do resultado a que se atribui um profissional considerado como "competente" em determinado assunto ou atividade, permite compreender ou estimar o desempenho esperado (RUAS et al., 2005).

O resultado do esforço competente de um indivíduo, de um grupo ou, até mesmo de uma organização que atua de forma coordenada, deve disseminar o aprendizado de forma sistêmica, permitindo otimizar o uso de seus diversos recursos e de sua capacidade produtiva para diferenciar-se de seus concorrentes, por competências, de maneira sustentável em seu setor de atuação (HAMEL; PRAHALAD, 1990). São as chamadas competências essenciais, ou *core competencies*, às quais serão abordadas em maior detalhe mais adiante neste estudo. A concepção de Fleury e Fleury (2001) está mais alinhada com a perspectiva francesa, compreendendo "a competência como uma ação responsável e reconhecida que mobiliza, integra, transfere conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (DE FREITAS; ODELIUS, 2018, p. 38).

A Tabela 7, apresentada a seguir, sintetiza os conceitos desenvolvidos pelos principais autores que trabalham o tema:

Autores	Conceitos de competências
Le Boterf (1995)	A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e pelo sistema de avaliações.
	A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
Zarifian (1999)	A competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.
Prahalad e Hamel (1998)	As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.
Durand (1999)	Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para se atingir determinados objetivos.
Fleury e Fleury (2001)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo

Tabela 7 – Principais conceitos de competências, adaptado (GONÇALVES; RIBEIRO, 2017)

Como referência para este estudo será adotado o conceito de competência elaborado por Montezano et al. (2017), compreendendo-a como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, observáveis por meio do comportamento, resultando em um desempenho profissional, considerando o contexto e a estratégia organizacional. Dessa forma, é possível considerar a atuação dos indivíduos diante das situações em que se depara (ZARIFIAN, 2001), servindo como ligação entre os comportamentos profissionais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1995), agregando valor ao indivíduo e à organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

2.3.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, FUNCIONAIS E ORGANIZACIONAIS

Três são os níveis comumente relatados na literatura, quando o foco recai sobe a aprendizagem no ambiente organizacional: micro ou individual, meso ou grupal e macro ou organizacional. No nível individual, acontece o desenvolvimento das competências profissionais, considerando a sua origem, perfil educacional, características pessoais e a sua trajetória de vida e profissional. Percebe-se, então, que além das competências profissionais e organizacionais, existe um grupo de competências funcionais que representam os grupos ou equipes especializadas e com capacidades de realizar

entregas intermediárias. Nesse segundo nível, social ou do grupo, acontece o desenvolvimento das competências funcionais das equipes, sendo esse um processo coletivo, onde deve-se observar como se comporta o grupo e como ele se socializa, aprende, registra, transmite e compartilha seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Primeiramente, ao analisar o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais, verifica-se que a administração estratégica é um processo com o objetivo principal de implementar uma estratégia que gere vantagem competitiva para a organização. Segundo Ruas et. al (2005), a noção de competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. As competências organizacionais não são um simples somatório de competências profissionais ou funcionais, elas são diretamente influenciadas pelo direcionamento ou intenção estratégica da organização, pelas competências profissionais de cada indivíduo ou colaborador, e pela própria forma como as equipes são formadas e agrupadas por funções, tal como apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Competências como geradoras de valor para a organização, adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Esse processo ocorre livremente no dia a dia da organização, de maneira formal ou informal, seguindo padrões que levam em consideração a cultura organizacional, sendo necessário que as lideranças incentivem e impulsionem o processo de aprendizagem, construindo não somente a memória organizacional, onde se armazenam importantes ativos tangíveis e intangíveis, como também moldando a própria cultura

organizacional e definindo o seu padrão competitivo (FLEURY; FLEURY, 2001). Este estudo dará ênfase às competências organizacionais para internacionalização compreendendo, contudo, a relação direta entre os três níveis de competências destacados.

2.4 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

2.4.1 ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Para considerar-se em vantagem competitiva perante seus concorrentes, é necessário que os clientes da organização atribuam aos seus produtos e serviços um valor econômico maior que àqueles oferecidos pelos seus competidores (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A estratégia competitiva bem-sucedida é concebida considerando as competências da organização, seus pontos fortes e fracos, e consequentemente, aqueles dos seus colaboradores, uma vez que são esses profissionais os principais responsáveis pela implementação das iniciativas e pela operação dos processos de gestão e negócios. O elo principal que une as estratégias às competências organizacionais são os processos de aprendizagem, que visam realizar justamente o desenvolvimento dessas competências alinhando-as com a estratégia, conforme observa-se na Figura 2, a seguir:

Figura 2 - Alinhamento da estratégia competitiva com competências organizacionais, adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Contudo, questiona-se: como ocorre o desenvolvimento das competências organizacionais? Para explorar essa pergunta é necessário compreender como ocorre o processo de aprendizagem na organização. A organização deve ser capaz de compreender os direcionadores de sua estratégia competitiva e de gerenciar competências profissionais organizando-as em equipes especializadas ou grupos funcionais que, em seu conjunto, ao trabalhar em equipe, possam contribuir para um desempenho organizacional. Para sociabilizar e compartilhar o conhecimento adquirido, tornando-o acessível a todos profissionais e equipes, faz-se necessário elaborar as rotinas e procedimentos padronizados, explicitando e sistematizando a memória organizacional, permitindo a sua recuperação pelos membros da organização (FLEURY; FLEURY; 2001).

A Teoria dos Custos de Transação (COASE, 1937) é aderente à análise da relação entre competências e internacionalização. Ao analisar o porquê das empresas existirem, é feita uma análise, com base em aspectos internos à organização, com respeito à melhor forma de gerenciar os seus recursos, e sobre como ocorre a tomada de decisão sobre produzir internamente ou adquirir, efetuando transações de parte de suas operações com outras empresas, sendo esse um dos objetivos da internacionalização, sobretudo pela perspectiva da integração vertical da cadeia de valor das organizações.

Na perspectiva estratégica da internacionalização e de sua relação com as competências organizacionais, remete-se a outras teorias mais recentes. Verifica-se, particularmente, que existem conexões com a Visão Baseada em Recursos, que tem como foco principal a análise dos fatores internos à organização, ou seja, seus recursos e capacidades (BARNEY, 2001), e também com o conceito de desenvolvimento das competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), como forma de obter vantagem competitiva sustentável.

Segundo estudo realizado por Honório (2009) a partir de uma amostra das maiores exportadoras brasileiras – que contou com 73 empresários respondentes que ocupam cargos executivos e com responsabilidades de formulação estratégica em suas organizações, – constatou-se que as estratégias ligadas à produção no mercado internacional são mais complexas e demandam níveis mais altos de comprometimento

das organizações que aquelas orientadas somente à exportação de produtos. Isso pode indicar que, conforme o estágio de internacionalização da empresa, a importância atribuída a cada uma das competências requeridas pode variar segundo o seu momento, experiência internacional e país-alvo.

Dentre outros aspectos, a escolha de diversas modalidades de entrada no mercado internacional apresenta-se como um dos desafios, o qual varia em função do nível de comprometimento de recursos e do nível de complexidade exigido para a coordenação das operações. Além disso, verifica-se a importância do envolvimento e comprometimento da alta administração com o processo de formulação da estratégia para a internacionalização das empresas brasileiras estudadas. Sendo que o tamanho da empresa influencia a entrada da firma principalmente em mercados mais distantes ou na perseguição de um escopo mais amplo de atividades internacionais (CYRINO; OLIVEIRA JUNIOR, 2003).

Nesse mesmo estudo (HONÓRIO, 2009), sugere-se que a competência da empresa em estabelecer operações em diversos mercados ocorre em função do aumento da experiência da empresa no exterior, ampliando-se o grau de internacionalização das empresas pesquisadas com base na mensuração das vendas internacionais, aliado ao estabelecimento de relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais no exterior.

Ao analisar como as empresas se internacionalizam, com base no modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), ressalta-se a existência de três requisitos principais para viabilizar o ganho de competitividade: a necessidade de adquirir conhecimento sobre o processo de internacionalização e sobre o contexto de seu setor de atuação no exterior; a absorção e disseminação desse conhecimento na empresa a partir das operações no exterior; e o aumento gradual do comprometimento da empresa com a internacionalização de seus negócios, sendo esse representado pelo maior investimento nos seus recursos e competências, tanto no país de origem como no exterior.

O ganho de competitividade internacional tem como base o foco em competências essenciais ou *core competences*, o que lhe garante uma competitividade sustentável no longo prazo, apoiada em processos de aprendizagem organizacional, considerando o

setor de atuação e o contexto do ambiente de negócios no país-alvo (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Dessa forma, a aprendizagem organizacional desempenha um papel de suma importância na internacionalização das empresas, uma vez que ela precisa ser capaz de sistematizar o conhecimento adquirido ao explicitar o conhecimento tácito, formalizar, socializar, compartilhar e disseminar esse *know-how* na empresa, (NONAKA; TAKEUSHI, 1995), transformando-o em iniciativas reais para viabilizar o desenvolvimento efetivo das competências organizacionais.

Cabe ressaltar o caráter pragmático requerido ao desenvolvimento das competências, além do estoque de qualificações e atributos individuais do profissional. Para serem competitivas, as empresas devem possuir competências organizacionais, essenciais para o negócio; em outras palavras, ter a capacidade de diferenciar-se de suas concorrentes de forma sustentável no longo prazo, pela aplicação do conhecimento no contexto de negócios, criando diferenciais que oferecem reais benefícios aos consumidores, que são difíceis de imitar e que lhe permitem acessar diferentes mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Em um processo gradual, a partir da promoção da inovação na cadeia de valor da organização, motivada pela própria internacionalização, viabiliza-se o maior comprometimento dos diversos recursos investidos nessa empreitada internacional. É importante notar que os processos de aquisição de conhecimento, aprendizagem organizacional e aumento do comprometimento com a internacionalização da empresa, possuem uma característica incremental e progressiva no tempo, dependendo da capacidade da empresa em promover tanto o aprendizado como o engajamento da equipe em todos os seus níveis de sua atuação: estratégico, tático e operacional, segundo Ruas et al. (2005), de forma a proporcionar o aumento da maturidade organizacional para viabilizar a sua própria internacionalização (FLORIANI, 2012).

2.4.2 AS COMPETÊNCIAS E A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCT)

A Teoria dos Custos da Transação (COASE, 1937), busca explicar a questão fundamental no estudo da Administração sobre o porquê de as organizações existirem. Segundo essa linha de pensamento, a razão principal ocorre em função do custo envolvido no gerenciamento das transações econômicas. Por um lado, as empresas

podem usar o sistema de preços de mercado junto aos seus fornecedores e parceiros e, por outro lado, como alternativa econômica, elas devem considerar o custo envolvido em produzir esses mesmos produtos ou serviços em transações intrafirma, ou seja, dentro dos limites da própria organização (WALKER; WEBER, 1984). As transações no mercado e a produção intrafirma são formas alternativas de gerenciar a mesma operação, sendo que a empresa deve optar por aquela mais vantajosa. Essa análise deve considerar todos os custos envolvidos em um contrato, como o gerenciamento, a negociação e a própria transação em questão.

Além disso, de acordo com a TCT, a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes envolvidos na transação são os dois pressupostos que influenciam a tomada de decisão (BARNEY, 1992). Diferentemente do que pregam economistas clássicos, os agentes econômicos nessa teoria não agem de forma totalmente racional, uma vez que não possuem todas as informações para tomada de decisão. Eles raciocinam com base em informações incompletas a respeito da transação, de forma limitada, o que faz com que o risco envolvido nesse contrato tenha que ser gerenciado. Por outro lado, os agentes econômicos agem com interesse, de forma oportunista, tratando de negociar com a finalidade de levar vantagem econômica, uma vez que sabem que as partes interessadas possuem informações incompletas.

Devido à complexidade das transações, observa-se que os contratos possuem riscos inerentes e consideráveis, sendo impossível aos atores envolvidos preverem em cláusulas específicas todas as incertezas inerentes a cada transação. Tampouco é possível formular as respostas contratuais para prevenir eventualidades e imprevistos. Dessa forma, visto que a organização deve considerar os custos para gerenciar o risco das transações, há uma decisão importante no que concerne os processos de governança da empresa, que visam minimizar os problemas transacionais (BARNEY; HESTERLY, 1992).

Por abordar a decisão entre fazer, ou produzir, e contratar, ou adquirir de empresas fornecedoras e parceiras, inclusive para ter acesso a recursos produtivos, a Teoria dos Custos de Transação conecta-se ao estudo sobre internacionalização de empresas, especialmente daquelas multinacionais interessadas em internacionalizar parte de sua cadeia de valor. Diversos setores da economia contam com um amplo

número de vendedores e compradores em atuação. Nesses mercados, o equilíbrio entre oferta e demanda é o que determina o preço e a quantidade ofertada. Os economistas chamam esse fenômeno de “concorrência perfeita”. Diferentemente de monopólios ou oligopólios, no sistema de livre concorrência as partes, compradores e vendedores, possuem o mesmo poder de barganha, tendo que usar da sua capacidade de negociação para obter um resultado vantajoso.

Nesse cenário, a opção mais vantajosa para as empresas multinacionais seria optar pelas transações com o mercado para adquirir os seus bens e serviços. Por outro lado, Teece (1986) argumenta que as empresas multinacionais internalizarão aquelas transações quando o conhecimento sobre o bem ou serviço for difícil de ser negociado, o que encarece a transação, tornando mais atrativa a sua produção intrafirma. Essa estratégia é conhecida como integração vertical, que ocorre quando ocorre a decisão de incorporar partes da cadeia de valor das organizações, por meio de transações intrafirma, ou seja, por empresas do mesmo grupo econômico, em detrimento da sua aquisição junto a terceiros no mercado. Simplificando, a TCT envolve uma tomada de decisão sobre fazer por conta própria ou comprar no mercado, *make or buy*, avaliando os investimentos específicos ao adquirir empresas, ou montar plantas produtivas, o que pode ser mais vantajoso que as transações feitas no mercado. Cabe ressaltar, nesse caso, que essa decisão compreende a necessidade de assimilar e desenvolver novas competências organizacionais sobre as partes da cadeia produtiva internalizada (JOSKOW, 1988; MAHONEY, 1992).

Além disso, a TCT contribui para o estudo da inovação nas estruturas organizacionais verificando a ascensão da firma multidivisional, ou forma M, a qual facilita a responsabilização pelos resultados ao dividir a firma em unidades especializadas em determinados produtos, geografias ou linhas de negócios (CHANDLER, 1962). Essa estratégia de arquitetura organizacional separa as decisões estratégicas, limitadas a altos executivos que atuam no escritório central, e oferece maior autonomia operacional aos gestores das divisões, responsáveis por unidades ou linhas de negócios específicas. Esse formato apresenta vantagens na governança dos recursos, desempenho e metas, além de aumentar a agilidade dessas unidades nos mercados em que atua.

Estudo realizado por Santos et al (2017) encontrou evidências de aproximação das abordagens teóricas da TCT e da Visão Baseada em Recursos, ou VBR, no campo da estratégia das organizações. Segundo os autores, os resultados demonstram que “os recursos internos diferenciados, estudados pela VBR, fornecem as bases para a escolha adequada da estrutura de governança a ser utilizada pela empresa, objeto de interesse da TCT”, a partir dessa escolha é possível viabilizar uma vantagem competitiva sustentável, atingindo um desempenho superior pelo melhor aproveitamento dos recursos e competências da organização.

Finalmente, de acordo com Santos et al (2017) verifica-se que a TCT e a VBR representam visões complementares relacionadas à busca pela eficiência da organização, com diferenças com relação ao modo como é alcançada. Por um lado, a TCT tem como foco o papel das estruturas de governança, a partir da análise dos atributos de transação, e a decisão entre produzir internamente e contratar de terceiros (Willianson, 1991), enquanto a VBR tem como objetivo principal a alocação dos recursos e capacidades estratégicas para alcance da vantagem competitiva sustentável, a partir da premissa de que as empresas são únicas e heterogêneas em seus recursos e capacidades (Barney, 1991).

2.4.3 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR), ou *Resource Based View* (RBV) é uma perspectiva estratégica cujo modelo de desempenho tem com foco principal os recursos e capacidades controlados pela organização para obter vantagem competitiva. A VBR fornece uma visão estratégica para o desenvolvimento de vantagem competitiva a partir da mobilização dos seus recursos e capacidades, ou seja, de fatores internos gerenciáveis pela organização, ao passo que outros modelos teóricos focam na dinâmica das condições externas do ambiente competitivo em que estão inseridas, como é o caso do modelo das cinco forças do ambiente competitivo de Porter (1980), por exemplo. Como apresentado na Figura 3, o modelo tradicional de análise sobre vantagem competitiva considera uma visão sobre as oportunidades e ameaças do ambiente externo na indústria ou setor onde a empresa compete; já na VBR realiza-se internamente uma análise sobre as forças e fraquezas da organização.

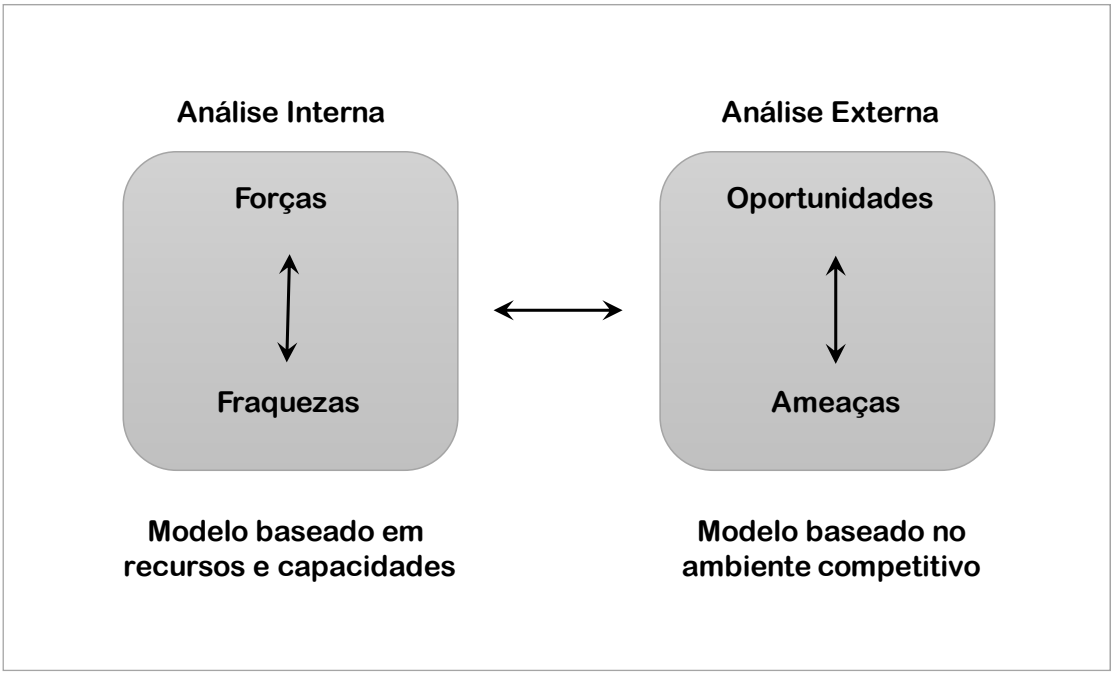

Figura 3 – A relação da análise estratégica baseada no contexto do ambiente competitivo externo comparada ao modelo baseado em recursos, adaptado de Barney (1991)

Segundo Borini et. al (2012), a VBR contempla uma abordagem com foco interno à organização, a qual permite compreender sua capacidade de transformar recursos em vantagem competitiva sustentável, por meio da articulação de suas competências organizacionais. A perspectiva da VBR dá ênfase àquelas variáveis internas controladas pela empresa, os recursos e capacidades da organização (BARNEY, 1991). Os recursos compreendem ativos tangíveis ou intangíveis que podem ser controlados pela organização para criar e implementar estratégias. Já as capacidades permitem que a empresa use os recursos que controla.

Segundo a VBR, os recursos e capacidades podem ser categorizados da seguinte forma:

- Recursos financeiros – todo o dinheiro de qualquer fonte que podem ser usados para criar ou implementar estratégias;
- Recursos físicos – toda a tecnologia, equipamentos, infraestrutura, localização geográfica e acesso a matérias primas;
- Recursos humanos – compreende todo acúmulo de experiência, conhecimento, habilidades, em nível profissional e gerencial;

- Recursos organizacionais – incluem a estrutura formal e informal da empresa, que permite a coordenação e desenvolvimento dos processos, sistemas, cultura e reputação;

São duas as premissas fundamentais as quais sustentam a Teoria da Visão Baseada em Recursos. A primeira consiste na heterogeneidade dos recursos das empresas, considerando que empresas diferentes que competem em um mesmo setor podem possuir um conjunto distinto de recursos e competências. É factível que determinada empresa seja mais competente que outra do mesmo setor de atuação. A segunda premissa trata da imobilidade dos recursos derivada dos custos inerentes à aquisição e desenvolvimento dos recursos e capacidades. Em decorrência disso, verifica-se a possibilidade de que tal vantagem competitiva seja duradoura.

O modelo VRIO é uma forma prática de demonstrar a aplicabilidade dessa teoria. Esse modelo compreende quatro aspectos que podem resultar em uma vantagem competitiva: o valor; a raridade; a imitabilidade; e a organização. A Tabela 8 apresenta perguntas que permitem explicitar a análise das forças e fraquezas de uma empresa considerando esse modelo:

Aspectos do Modelo VRIO	Questão formulada para analisar forças e fraquezas dos recursos internos da organização
VALOR	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente ?
RARIDADE	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes ?
IMITABILIDADE	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo ?
ORGANIZAÇÃO	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar ?

Tabela 8 – Questões para analisar os quatro aspectos do modelo VRIO, adaptado (BARNEY; HESTERLY, 2012)

A primeira pergunta refere-se ao valor da organização percebido pelos clientes. O recurso permite que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa? Caso a resposta a essa pergunta seja positiva, pode-se assumir que seus recursos e capacidades são valiosos para o cliente ou consumidor no mercado em que essa empresa atua, representando uma força dessa organização. Por outro lado, se a resposta for negativa, será considerada uma fraqueza, ou desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2012).

É importante ressaltar que os mesmos recursos e capacidades que em determinado mercado representam fonte de força competitiva, em outro mercado podem ser considerados uma fonte de desvantagem competitiva, ou fraqueza interna da organização. Em geral, as empresas buscam utilizar seus recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças no contexto do setor em que competem. Para identificar o impacto dos recursos e capacidades, deve-se analisar o impacto causado nas receitas e custos envolvidos na sua aplicação (BARNEY, 1991).

Outra forma de avaliar os impactos dos recursos e capacidades, seria utilizar a análise da cadeia de valor, sendo o modelo genérico mais conhecido aquele proposto por Porter (1985). Esse modelo de cadeia de valor é representado por atividades primárias, ou seja, relacionadas aos processos finalísticos da organização e pelas atividades de suporte, aquelas direcionadas aos processos de gestão da empresa. Cada etapa da cadeia de valor requer a aplicação e coordenação dos diferentes recursos e capacidades da organização, sendo que elas fazem escolhas diferentes sobre a alocação de recursos e de capacidades para implementar suas estratégias competitivas, conforme observa o referido autor.

Com respeito ao aspecto de Raridade do recurso ou capacidade, Porter (1985) esclarece que dificilmente será uma fonte de vantagem competitiva quando o acesso pelos concorrentes for amplo e irrestrito. Quanto mais raro um recurso ou capacidade, mais valioso será, podendo tornar-se um fator de competitividade significativo no setor de atuação.

Por outro lado, com relação à questão da imitabilidade, as empresas inovadoras que possuem a capacidade de antecipar tendências do mercado ou de implementar produtos e serviços que sejam aderentes às novas necessidades dos clientes e consumidores, devem estar atentas a esse aspecto, uma vez que isso poderá garantir uma condição competitiva relevante e sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2012).

Em geral a imitação pode ocorrer de duas formas, pela duplicação direta ou pela substituição. Se o custo dessa duplicação não for muito alto, essa vantagem competitiva terá um caráter meramente temporário. Uma das formas de proteger-se da concorrência quanto à imitabilidade é pelas patentes, que resguardam por determinado período os direitos de propriedade intelectual e uso exclusivo de determinada invenção ou modelo

de utilidade que atenda aos requisitos de novidade, atividade inventiva e aplicação industrial. Com respeito à substituição, concorrentes poderão produzir formas alternativas para competir naquele mercado em substituição a um ou outro produto.

Finalmente, a empresa pode organizar-se para explorar ao máximo o seu potencial competitivo, aplicando de forma eficiente e eficaz os seus recursos e capacidades. Essa forma de obter vantagem competitiva depende da estrutura formal, ou arquitetura organizacional da empresa, de seus sistemas de controle gerenciais, e de sua política de remuneração, dentre outros.

Segundo Kretzer e Menezes (2006), tal abordagem considera as competências como sendo a base do conhecimento organizacional, sendo essa a fonte mais importante da vantagem competitiva a longo prazo. Essa abordagem, a VBR, privilegia uma análise competitiva ao alcance das lideranças da organização na medida em que tem como foco os recursos e capacidades internas da organização, e a forma como adquire, desenvolve, organiza e os gerencia para obtenção da vantagem competitiva sustentável.

A Visão Baseada em Recursos redireciona o foco da estratégia competitiva do ambiente externo para aspectos internos da organização, visando transformar suas capacidades e recursos em vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Considera-se que, segundo a VBR, a empresa possui: recursos tangíveis, como por exemplo, ativos físicos e financeiros; e recursos intangíveis, tais como imagem da marca, reputação da empresa, estrutura organizacional. No contexto da internacionalização, percebe-se a contribuição significativa da Teoria da Visão Baseada em Recursos para compreender que a competitividade global dessas empresas ocorre em função das suas competências no uso de seus recursos e capacidades, que agregam valor à estratégia empresarial por ser rara e difícil de imitar, assim a empresa tem uma competência organizacional essencial (BARNEY, 1991) para obter a vantagem competitiva sustentável (BORINI et. al, 2012).

2.4.4 COMPETINDO POR COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Ao desenvolver o conceito de competências essenciais ou, *core competencies*, Hamel e Prahalad (1990), por sua vez, procuram demonstrar que, para obter vantagem competitiva sustentável no longo prazo, é preciso que as organizações deixem de competir por produtos e serviços e passem a “competir por competências”. Ou seja, as

organizações devem passar por um processo de autoconhecimento, para identificar e desenvolver continuamente aquelas competências que permitem não somente diferenciar-se de seus concorrentes, como também estar à sua frente, liderando e construindo os mercados futuros com base na exploração das novas oportunidades emergentes.

É possível constatar que as empresas possuem diversas competências organizacionais, distribuídas pelas diversas áreas funcionais da organização. Contudo, somente aquelas competências essenciais diferenciam e garantem uma vantagem competitiva sustentável perante competidores. Segundo (SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2009), a competitividade dependerá, em longo prazo, do processo de aprendizagem organizacional para reforçar e promover as competências organizacionais, focando e reposicionando as vantagens competitivas.

As empresas devem pensar suas estratégias competitivas, não com foco nos mercados existentes, mas sim avaliando as oportunidades emergentes em mercados que ainda estão em formação (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Isso representa um grande desafio, uma vez que as informações sobre essas novas oportunidades emergentes ainda não estão disponíveis. Para redirecionar o foco da empresa do presente, onde os concorrentes e clientes são conhecidos, para o futuro a empresa deve buscar aumentar a sua participação em novas oportunidades e não o aumento de sua participação no mercado em que já atua.

Para competir por competências, é preciso ter o domínio sobre competências essenciais, e saber desenvolver novas habilidades para aproveitar as oportunidades futuras antes de seus concorrentes. Essa postura requer não somente uma redefinição do foco estratégico, do presente para o futuro, do mercado existente para as oportunidades emergentes, como também um novo papel a ser desempenhado pela alta gerência das organizações. Requer desenvolver a liderança de competências em novas áreas de atuação, antes que os mercados futuros estejam identificados e formados. São três as fases da competição pelo futuro, segundo Hamel e Prahalad (1995):

a) Liderança intelectual: é preciso compreender antecipadamente as tendências tecnológicas, demográficas, de estilo de vida ou de

regulamentação do setor, de forma mais rápida e aprofundada que seus concorrentes;

b) Gerenciar os caminhos da migração: consiste em uma batalha pela influência no direcionamento do desenvolvimento do setor e até mesmo de criação de novos mercados. Nesse estágio, é importante desenvolver e adquirir as competências requeridas para moldar ativamente o setor para tirar o máximo proveito das oportunidades;
c) Competir pela participação de mercado: neste terceiro estágio, as empresas devem ser capazes de posicionar-se adequadamente e antecipadamente que seus concorrentes em termos de valor oferecido ao cliente para as oportunidades emergentes;

Outro ponto relevante diz respeito à necessidade de que as organizações, por uma posição competitiva favorável, se desapeguem de seu passado, evitando estagnar-se no mercado com produtos e serviços que lhe conferem uma confortável posição no mercado existente, mas que possam lhe custar caro no futuro por perder a chance de se reinventar, (HAMEL; PRAHALAD, 1995), praticando a inovação continuamente na busca das oportunidades emergentes.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a organização deverá não somente “aprender a aprender”, como também deverá “aprender a esquecer”. Observe que isso não significa que a empresa abandone totalmente o seu passado, mas sim que aprenda com ele para preparar-se para o futuro. A despeito de uma condição favorável no presente, que pode não perdurar dada a velocidade das mudanças no ambiente competitivo, inovar continuamente para manter-se à frente de seus concorrentes, e buscar novas tendências e oportunidades é primordial para competir com foco no futuro. São vários os exemplos de empresas que perderam a liderança em seus setores de atuação, e viram as suas receitas declinarem por acomodar-se, sem acompanhar as mudanças e tendências, que alteraram significativamente o mercado, tais como: KODAK, XEROX, e NOKIA, entre outras importantes organizações. Segundo Hamel e Prahalad (1995), as empresas fracassam tanto por incapacidade de livrar-se de seu passado, como também, pela sua incapacidade de inventar o seu futuro.

Para prever e moldar o futuro é necessário não somente possuir uma capacidade visionária, como também ter a capacidade de agir efetivamente para criá-lo, assumindo uma posição competitiva de liderança. Isso requer que sejam conhecidas, usadas e desenvolvidas as competências essenciais da organização (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

As organizações devem ser capazes de explorar as novas oportunidades, como age uma criança, sem preconceitos concebidos que limitem a sua capacidade de explorar, inovar e antecipar movimentos do mercado consumidor e novas tendências, sem medo de errar, praticando o gosto pelo aprendizado, pela descoberta de novos rumos. Além disso, os líderes visionários dessas organizações devem ser capazes de engajar a equipe na sua intenção estratégica orientada para o futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Nesse sentido, é fundamental que as lideranças sejam capazes de mostrar não somente a direção e os desafios a serem enfrentados, como também, comunicar os ganhos e benefícios que a equipe terá ao assumir a responsabilidade por moldar o futuro. Assim sendo, é necessário que as empresas sejam capazes de influenciar os padrões das oportunidades emergentes, construindo uma rede de relacionamento de longo prazo, estabelecendo modelos de integração vertical e também tecnológica com parceiros e fornecedores.

A competência essencial consiste em um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma organização oferecer um elevado valor percebido pelo cliente. De acordo com Hamel e Prahalad (1990), ao reconhecer e desenvolver suas competências essenciais, a empresa será capaz de conquistar a sua parcela nas oportunidades emergentes. Segundo eles, os clientes são os juízes finais do que é ou não uma competência essencial. Da mesma forma, competências relacionadas a processos e produção que acarretem uma redução significativa de custos também podem ser consideradas essenciais. Contudo, uma competência essencial deverá ser uma capacidade única, algo que a diferencie de seu concorrente.

As competências essenciais são intangíveis, raras, e devem garantir uma condição de vantagem competitiva sustentável perante as concorrentes, sendo três os critérios para validar uma competência essencial da organização (FLEURY; FLEURY, 2004): ser difíceis de imitar pelos seus concorrentes; permitir a diferenciação dos

produtos e serviços perante seus concorrentes, sendo esse valor percebido pelos clientes; e dar acesso a novos mercados e oportunidades emergentes, o que permite a evolução da própria empresa.

Quanto mais se usa essa competência essencial, mais aprimorada e valiosa ela se torna (HAMEL; PRAHALAD, 1990). Cabe ressaltar que possuir uma vantagem competitiva não garante possuir uma competência essencial. Além disso, desenvolver a competência essencial a longo prazo requer um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional. Segundo De Souza (2014), adquirir conhecimento nos mercados internacionais muitas vezes implica em repensar a alocação dos recursos e a forma como os serviços são prestados.

Para competir no exterior, onde a concorrência é mais acirrada, as organizações devem ser capazes de avaliar se suas competências são de fato essenciais, ou seja, se são replicáveis para outros mercados internacionais. Além disso, devem considerar a sua capacidade de inovação e de promoção da aprendizagem organizacional, atuando de forma ágil e efetiva, para implementar estratégias competitivas que contemplem uma visão para o futuro.

3 BIBLIOMETRIA

Os estudos bibliométricos têm sido amplamente utilizados para identificar a literatura existente e, nomeadamente, identificar a estrutura intelectual de uma área de estudo. Visam entender a influência do trabalho de um autor (FERREIRA, 2010) e ou uma disciplina (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004), segundo Serra et al. (2014).

A partir de uma consulta inicial às bases especializadas no arquivamento da produção acadêmica, tais como, Spell, Scielo e Google Acadêmico, realizou-se a pesquisa para seleção dos artigos veiculados em periódicos nacionais, nos idiomas português e inglês. Com respeito ao tema de interesse, utilizou-se o filtro temporal desde 2007 até 2018, e as palavras-chave: internacionalização; inovação e competências.

Dessa forma, foi possível identificar e comparar, de forma objetiva, uma gama de artigos científicos selecionados, relacionando as principais revistas científicas, seus

estados de origem, os autores e sua influência na produção científica, por meio da análise de dados e levantamento das citações, entre outros dados analisados.

Foram verificados 286 artigos científicos nacionais sobre o assunto pesquisado. Primeiramente, percebe-se analisando a Tabela 9 que apenas quatro periódicos concentram aproximadamente 50% de toda a produção científica a respeito do tema em questão, conforme apresentado:

	Nome do Periódico	Responsável	Estado	CAPES	Busca por palavras-chave (*)			Total	Produção %
					A	B	C		
1	REA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO	UFSM	RS	B1	37	34	0	71	24,8%
2	RAI : REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO	USP	SP	B1	16	13	1	29	10,1%
3	READ. REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO	UFRGS	RS	B1	22	1	1	23	8,0%
4	REVISTA IBERO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA	UNINOVE	SP	B2	15	4	0	19	6,6%
5	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS	FECAP	SP	A2	13	3	0	16	5,6%
6	REVISTA ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO	METODISTA	SP	B2	8	5	2	13	4,5%
7	RAC. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA	ANPAD	NACIONAL	A2	13	0	0	13	4,5%
8	REVISTA ELETRÔNICA DE ESTRATÉGIA & NEGÓCIOS	UNISUL	SC	B2	9	2	1	11	3,8%
9	CADERNOS EBAPE.BR	FGV	SP	A2	7	2	1	9	3,1%
10	FACES: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO	FUMEC	MG	B2	8	1	0	9	3,1%
11	BASE REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE	UNISINOS	RS	B1	8	0	0	8	2,8%
12	E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO	PUC MINAS	MG	B2	5	3	0	8	2,8%
13	REVISTA DESENVOLVIMENTO EM QUESTÃO	UNIJUÍ	RS	B2	6	2	0	8	2,8%
14	GESTÃO & PLANEJAMENTO	UNIFACS	BA	B2	6	1	0	7	2,4%
15	REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO	UNIMEP	SP	B2	6	1	0	7	2,4%
	Outros periódicos			B1/B2/A2	31	3	1	35	12,2%
	TOTAL				**210**	**75**	**7**	**286**	**1**

(*) Legenda de busca:

A INTERNACIONALIZAÇÃO

B INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO

C INTERNACIONALIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS

Tabela 9: Análise de bibliometria - principais periódicos sobre o tema da pesquisa
Fonte: Sites das revistas consultadas

Nota-se que o vínculo observado entre as palavras-chave “internacionalização” e “inovação” acontece com frequência, em cerca de um terço dos artigos analisados. Já no que se refere ao elo entre internacionalização e competências, esse registro foi de apenas 3%, ou seja, cerca de dez vezes menor.

Apenas quatro revistas concentram cerca de 50% da produção sobre o assunto: a Revista de Administração de Santa Maria (REA) com 71 artigos, cerca de 25% do total, a Revista de Administração e Inovação da USP (RAI) com 29 artigos, a Revista Eletrônica

de Administração da UFRGS (REAd), com 23 artigos, e a Revista Ibero-Americana de Estratégia da Uninove, com 19 artigos.

Gráfico 2: Periódicos que mais publicaram sobre o tema da pesquisa nos últimos 10 anos
Fonte: Sites das revistas consultadas

As principais revistas que divulgaram os artigos mais citados sobre os temas da pesquisa foram a READ – Revista Eletrônica de Administração da UFRGS, com 6 artigos (25%), a RAC – Revista de Administração Contemporânea da ANPAD, com 5 artigos (21%), e a RAI – Revista de Administração e Inovação da USP, com 4 artigos (17%).

Outra observação diz respeito à concentração da produção científica nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, que são dois entre os cinco maiores estados exportadores do Brasil (MDIC, 2016).

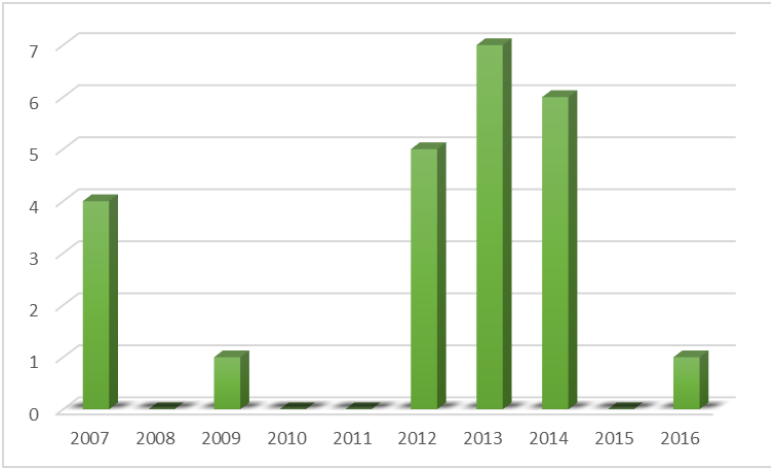

Gráfico 3: Produção científica nacional sobre os temas da pesquisa por ano
Fonte: Sites das revistas consultadas

Com relação à produção científica anual dos artigos nos últimos dez anos, houve um pico de 18 artigos mais citados dos 24 analisados entre os anos de 2012 a 2014, 75% do total, ficou concentrado neste período.

3.1 ANÁLISE DE CITAÇÕES

Para identificar as produções científicas nacionais mais influentes sobre o tema deste artigo, foi realizada uma análise de citações para identificar aqueles artigos e autores mais referenciados, conforme apresentado na tabela 10 a seguir.

Partindo de uma amostra de 286 artigos, selecionou-se os 20 mais citados com 267 citações no total. Como critério de corte foram escolhidos trabalhos com pelo menos três citações, separando-os em três grupos, baseado no número de citações. Ao separá-los, percebeu-se que o grupo de artigos mais citados se concentra em apenas dois artigos científicos que buscam relacionar os efeitos entre o grau de internacionalização e o desempenho da empresa.

Nesse primeiro grupo estão as autoras Fleury e Floriani com 51 citações, seguidas por Andrade e Galina com 32 citações. O segundo grupo de artigos consiste en sete artigos, do terceiro ao nono artigo mais citado. Em sua maioria, esse grupo foca predominantemente assuntos relacionados à inovação. No terceiro e último grupo, composto de 11 artigos, ocorre uma dispersão entre diversos temas correlacionados com a questão do empreendedorismo internacional.

Os autores brasileiros com maior recorrência nessa análise são os seguintes: FLEURY, M.T. (FGV-SP); FLORIANI, D.E. (UNIVALI-SC); BORINI, F.M. (ESPM-SP e FEA/USP); OLIVEIRA JR, M.M. (FEA/USP); e SOUZA, E.C.L. (UNB). Esses autores foram referenciados 89 vezes, o que representa um terço do total das citações dentre os 20 artigos analisados.

Rank	Ano	Título	Autores	nº de Citações	%	Palavras-chave
1	2012	O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira	FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T.	51	19%	Competências; Desempenho financeiro.; Grau de internacionalização
2	2013	Efeitos da Internacionalização sobre o Desempenho de Multinacionais de Economias em Desenvolvimento	ANDRADE, A. M. F.; GALINA, S. V. R.	32	12%	Internacionalização de empresas; Grau de internacionalização; Desempenho.
3	2007	Internacionalização de uma empresa brasileira: Um estudo de caso (Natura)	ROSA, P. R.; RHODEN, M. I. S.	19	7%	Estratégia; Internacionalização; RBV.; Responsabilidade Sócio-Ambiental
4	2009	Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras	MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S.	16	6%	Crescimento empresarial; Estatística multivariada.; Franquias; Varejo;
5	2012	Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globals Brasileiras	RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JUNIOR., M. M.;	13	5%	Born globals; Empresa de base tecnológica.; Internacionalização
6	2013	Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais	SANTOS, J. G. C.; VASCONCELOS, A. C. ; DE LUCA, M.M.M.	12	4%	Empresas transnacionais.; Inovação; Internacionalização; RBV
7	2014	Desempenho de fusões e aquisições cross border: análise empírica do caso brasileiro	BORTOLUZZO, A. B.; GARCIA, M. P. S.; BOEHE, D.M.;	11	4%	Fusões e aquisições cross border; Aprendizagem organizacional.; Desempenho financeiro;
8	2012	Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa	SOUZA, E.C.L; FENILI, R.R.	11	4%	Internacionalização de Empresas. Negócios Internacionais; Produção Científica.
9	2007	Indústria eletroeletrônica brasileira: estratégias de entrada e desafios do processo de internacionalização.	VIANNA, N. W. H.; SOUZA, N. A.; MURITIBA, S. N.;	10	4%	Estratégias; Internacionalização de negócios; Indústria eletroeletrônica;
10	2013	Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas	FIATES, G. G. S.; MARTINS, C.; FIATES, J. E. A.;	9	3%	Internacionalização. Incubadoras. Inovação;
11	2007	A Responsabilidade Social como Fator na Estratégia Internacional: O Estudo do Caso Natura	SERRA, F. A. R.; ALBERNAZ, A.; FERREIRA, M. P.	8	3%	Estratégia; Internacionalização; RBV.; Responsabilidade Sócio-Ambiental
12	2013	O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: o caso brasil foods	FIGUEIREDO, J. C. B.; GRIECO, A. M.	7	3%	Estratégia de Internacionalização; Inovação; Operações Internacionais
13	2012	Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras	BORINI, F. M.; FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. L.	7	3%	multinacionais brasileiras; Pequenas empresas; Competências organizacionais;
14	2014	Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional	LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A.	5	2%	Atitude em face ao risco; Empreendedorismo internacional; Internacionalização.
15	2014	Redes, Inovação e Desempenho Exportador: Uma Abordagem Institucional	MAIS, I.; CARVALHO L. C.; AMAL, M.	5	2%	Desempenho exportador; Inovação; Instituições; Redes.
16	2016	A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e	COELHO, D. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.	4	1%	Políticas públicas. Internacionalização de empresa;
17	2014	Aplicação de Tipologias de Expansão Internacional: classificação das vinte empresas brasileiras mais	MACLENNAN, M. L. F.; PICCIOLI, M. L. V.; YAMASAKI, V. E. I.	4	1%	Estratégias de Internacionalização; Multinacionais Brasileiras.; Tipologias
18	2012	Redes de promoção internacional e suas contribuições no processo de internacionalização: o caso do psi wines	DALMORO, M.	4	1%	Processo de Internacionalização; Promoção Internacional; Redes; Vinhos; Wines from Brazil.
19	2007	Capacitação em multinacionais brasileiras: O investimento nas filiais estrangeiras reproduz o da matriz?	AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J.F.B.; ANTUNES, E.D.;	4	1%	Capacitação; Multinacionais brasileiras; Estágio de internacionalização
20	2014	A relação entre inovação e desempenho internacional de atividades de serviços em firmas francesas.	SOUZA, C. C.L.; TAVARES, E.; CASTRO-LUCAS, E.	3	1%	Inovação em serviços; Desempenho Internacional; Partial Least Square.
TOTAL DE CITAÇÕES NOS ARTIGOS PESQUISADOS				**267**		

Tabela 10: Artigos mais citados - principais periódicos sobre o tema da pesquisa
Fonte: Sites das Revistas e Google Acadêmico

3.2 ANÁLISE LEXICAL

O Software IRaMuTeQ, *Interface de R pour les Analyses Multi-dimensionnelles de Textes et de Questionnaires*, programa gratuito, de código-fonte aberto, permite fazer análises estatísticas sobre *corpus* textuais para facilitar a análise lexical.

Nas análises lexicais clássicas, o programa IRaMuTeQ identifica e reformata as unidades de texto, transformando Unidades de Contexto Iniciais (UCI) em Unidades de Contexto Elementares (UCE); identifica a quantidade de palavras, frequência média e número de hapax (palavras com frequência um); pesquisa o vocabulário e reduz das palavras com base em suas raízes (lematização); cria dicionário de formas reduzidas, identifica formas ativas e suplementares (JUSTO; CAMARGO, 2013).

A análise realizada buscou identificar relações entre as palavras utilizadas nos títulos, resumos e palavras-chave dos 20 artigos mais citados para composição do *corpus* textual. A seguir, apresenta-se o resumo estatístico com os resultados alcançados, os quais refletem as principais características:

- Número de textos = 20
- Número de segmentos de textos = 120
- Número de formas distintas = 1.169
- Número de ocorrências = 4.209
- Número de lemas = 914
- Número de formas ativas = 758
- Número de formas suplementares = 19
- Frequência média das formas >= 3.226
- Número de classes = 4
- Retenção de segmentos de texto: 106 segmentos classificados 120 (88.33%)

O índice de atingimento de 88,33% com relação aos segmentos de textos classificados é considerado bastante razoável para garantir a confiabilidade da amostra utilizada.

A Classificação Hierárquica Descendente, ou CHD, classifica os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é separado em função da frequência das formas reduzidas (REINERT, 1990). Esse tipo de análise visa

agrupar os segmentos de texto em classes, ou grupos que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si e diferente ao comparar cada uma das classes.

Dos 120 segmentos de texto identificados com 1.169 palavras distintas correlacionadas com esse tema, foi possível proceder com a análise de Classificação Hierárquica Descendente, ou CHD, para segmentação das classes de palavras, a qual é apresentada na Figura 4. A classe 4 foi a que atingiu o maior percentual de palavras, 30,2% do total de palavras classificadas, apresentando uma relação com a palavra-chave “competência”. A classe 1 obteve um índice de 25,5%, sendo a palavra “internacionalização” a que aparece com maior frequência. A classe 3 alcançou 24,5% das palavras, sendo o termo “institucional” o mais frequente, e 24,5 % das palavras foram classificadas na classe 2, onde a palavra “tecnológico” foi a que teve uma maior incidência.

Percebe-se também nesta análise que as classes 1 e 2 estão mais próximas e as classes 3 e 4 possuem uma relação mais próximas entre as palavras que compõem cada um dos grupos, tal como apresentado na figura 4:

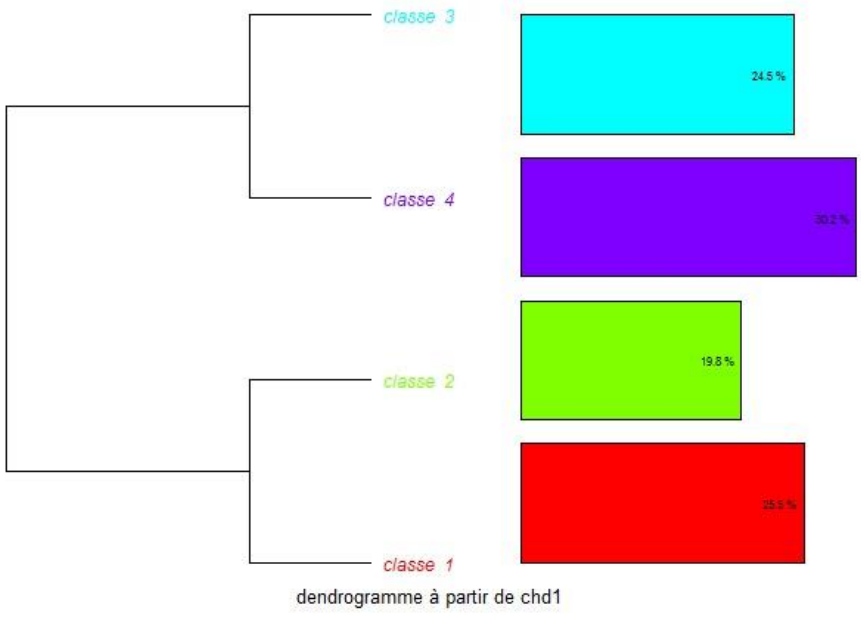

Figura 4: Dendograma da classificação hierárquica descendente.
Fonte: elaborado pelo autor

Outra forma de visualizar a relação entre as classes é pela Figura 5, a qual indica na ordem decrescente as palavras que apareceram com maior frequência nos segmentos de texto daquela classe. Do *corpus* estudado, após uma interpretação inicial, percebe-se que as palavras que mais influenciaram cada classe foram as seguintes, respectivamente: classe 1 – *internacionalização*, *fenômeno* e *empresa*; classe 2 – *tecnológico*, *mercado*, *incubador*, *vantagem* e *produto*; na classe 3 aparecem as palavras *institucional*, *exportador*, *abordagem* e *qualitativa* e a classe 4 ressalta as palavras *competência*, *multinacional*, *desenvolvimento* e *relação*

A classe 4 foi a que atingiu o maior percentual de palavras, 30,2% do total de palavras classificadas. A classe 1 obteve um índice de 25,5%; a classe 3 alcançou 24,5% das palavras; e 24,5 % das palavras foram classificadas na classe 2. Percebe-se também nesta análise que as classes 1 e 2 estão mais próximas e as classes 3 e 4 possuem uma relação mais próximas entre as palavras que compõem cada um dos grupos.

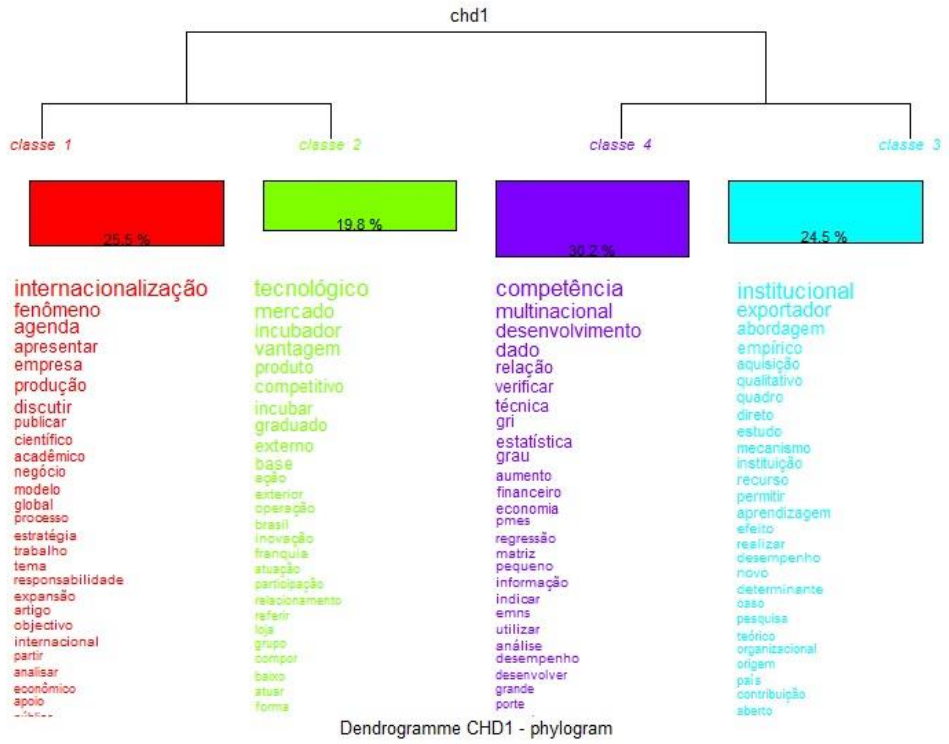

Figura 5: Dendograma da classificação hierárquica descendente com palavras-chave.
Fonte: elaborado pelo autor

Outra análise é a Análise Fatorial de Correspondência (AFC). O IRaMuTeQ permitiu visualizar, sob a forma de um plano fatorial, as oposições resultantes da CHD. Segundo Justo e Camargo (2013) o programa IRaMuTeQ permite apresentar os

resultados por meio de uma análise fatorial de correspondência feita a partir da CHD (Análise Pós-Fatorial), representando em um plano cartesiano as diferentes palavras e variáveis associadas a cada uma das classes da CHD. Assim, é possível recuperar, no *corpus* original, segmentos de texto associados a cada classe, momento em que se obtém o contexto das palavras estatisticamente significativas, permitindo a análise qualitativa dos dados.

Como mostra a Figura 6, pode-se observar que as quatro classes estão em quadrantes distintos, ou seja, cada classe abrange contextos semânticos específicos, que se referem à raiz semântica da palavra que mais interferiu nas quatro classes observadas, estando a palavra *internacionalização* ao centro com maior evidência.

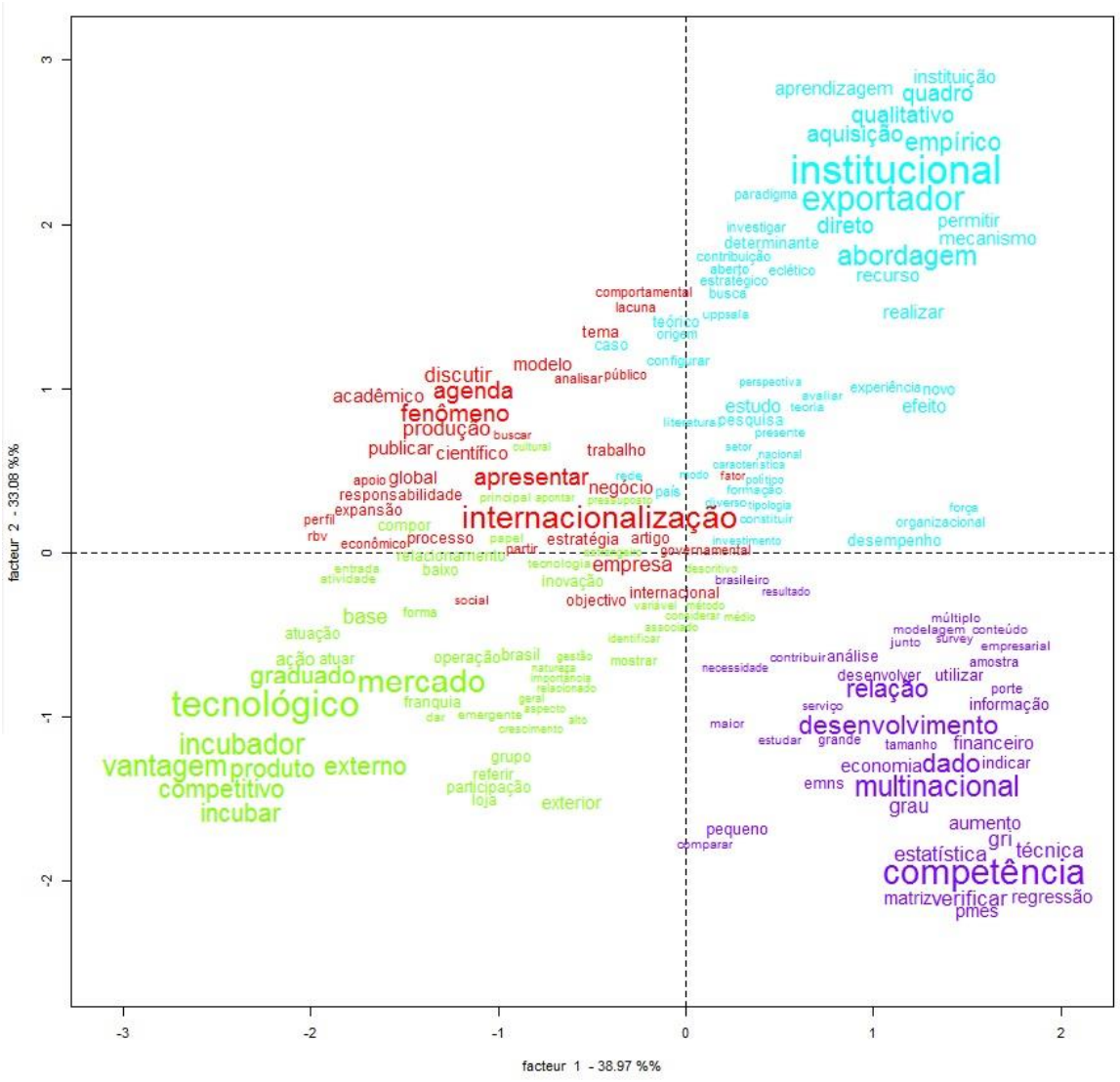

Figura 6: Análise fatorial de correspondência
Fonte: Autores

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a análise de um texto consiste em um processo de conhecimento de determinada realidade, e implica no exame sistemático dos elementos, sendo portanto necessário decompor um todo em suas partes, com a finalidade de poder efetuar um estudo mais completo, encontrando o elemento-chave do autor, para determinar as relações que prevalecem nas partes constitutivas, compreendendo a maneira pela qual estão organizadas, estruturando a hierarquia das ideias.

Ao analisar os 120 segmentos de texto identificados, dos quais 106 foram distribuídos nas classes (88,3%), percebemos que a classe 1 é composta de palavras que refletem o fenômeno da internacionalização de empresas, a classe 2 tem como sentido principal palavras relacionadas à inovação tecnológica. Já a classe 3 está relacionada a fatores determinantes do desempenho, em particular o exportador; e por fim a classe 4, que está ligada ao desenvolvimento de competências.

Para efetuar a análise de texto são considerados os seguintes passos: a análise dos elementos, consistindo no levantamento de todos os elementos básicos constitutivos de um texto, que podem aparecer de forma explícita ou implícita, visando à sua compreensão; a análise das relações que têm como objetivo encontrar as principais relações, estabelecendo conexões com os diferentes elementos constitutivos do texto, identificando como essas relações se comportam com relação à hipótese central; e a análise de estrutura, que pode ser estática, resultante de um processo, ou dinâmica, ou seja, geradora de um processo (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Ressalta-se que a classe 3 configura-se em uma variável dependente, o desempenho. As demais classes podem ser observadas como variáveis independentes, sendo elas: o grau de internacionalização, a capacidade de inovar e o desenvolvimento das competências em busca de uma vantagem competitiva sustentável no exterior.

Por último, foi analisada a formação da nuvem de palavras, Figura 7, a qual agrupa as palavras e as organiza graficamente, variando o tamanho do texto em função da frequência das palavras. Trata-se de análise lexical mais simples, porém graficamente interessante, na medida em que possibilita a rápida identificação das palavras-chave de um *corpus*. Na nuvem das palavras mais utlizadas estão a *internacionalização*, *empresa*, *inovação* e *desempenho*.

Figura 7: Análise de Nuvem de Palavras
Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise bibliométrica realizada teve como objetivos principais a identificação da literatura especializada no tema de pesquisa – a partir das palavras-chave identificadas, a fim de fornecer subsídios para desenvolvimento da pesquisa –, e também estabelecer uma compreensão inicial sobre as principais competências para internacionalização das empresas brasileiras de pequeno e médio porte a serem consideradas para avaliar o tema em questão.

A partir da literatura dos artigos identificados pela bibliometria, iniciou-se um estudo preliminar, por meio da análise lexical, no que diz respeito à relação entre as principais variáveis de estudo, e à redação das competências para internacionalização, o que será detalhado e aprofundado nos próximos capítulos.

PARTE 2

METODOLOGIA DE PESQUISA, ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

MÉTODO DE PESQUISA		
PARTICIPANTES DA PESQUISA	**INSTRUMENTO DE PESQUISA**	**PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS**

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA		
ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS		
ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA		
ANÁLISE DE DIFERENÇA ENTRE GRUPOS	**ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON**	**REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA**

CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA

4 MÉTODO DE PESQUISA

Identificar quais as competências organizacionais necessárias para inserção e ampliação dos negócios internacionais é importante para avaliar o grau de risco e esforço a ser dispendido neste tipo de empreitada, o qual requer o envolvimento de diversas equipes dentro das empresas. Como observado por Qian (2002) a internacionalização proporciona muitas oportunidades de aprendizado e significativas mudanças organizacionais. Na visão de Pangarkar (2008) o maior grau de internacionalização poderá não conduzir a um maior desempenho sem as competências adequadas.

Quanto à internacionalização das empresas, entende-se que ao absorver novos conhecimentos sobre as práticas competitivas em mercados internacionais, a empresa deve possuir a capacidade de adaptar os seus processos, produtos e serviços para viabilizar a sua inserção internacional, bem como para ampliar seus negócios internacionais.

Ao analisar preliminarmente o referencial teórico e a produção científica nacional sobre o assunto, percebem-se evidências de que a internacionalização das empresas exerce uma importante influência nos resultados empresariais. Como observado por Floriani e Fleury (2012), há um indicativo que, com o aumento do grau de internacionalização, as empresas desenvolvem competências internacionais e, por esse motivo, apresentam um desempenho superior.

Ao verificar a carência de estudos que promovam um melhor entendimento sobre quais são essas competências e como elas se relacionam com o processo de internacionalização, considerando as características das empresas brasileiras que buscam enfrentar esse desafio, busca-se analisar esta questão, com base em evidências empíricas sobre a ótica dos próprios envolvidos diretamente nesse processo. Para levar a cabo este estudo, a presente pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo e exploratório.

4.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O *corpus* da pesquisa compreende empresas brasileiras com perfil para internacionalização, cadastrados na plataforma de conhecimento “Passaporte para o Mundo” da Apex-Brasil. Esse projeto consiste em uma iniciativa para capacitação a distância das empresas sobre temas relacionados a processos de exportação, desenvolvimento de negócios internacionais e oportunidades em mercados estratégicos no exterior.

Para viabilizar a pesquisa, foi utilizada a base de dados do “Passaporte para o Mundo”, contando com autorização formal da diretoria e da gerência de recursos humanos da Apex-Brasil, conforme apresentado no anexo 1. Como contrapartida, foi oferecida a proposição de melhorias ao projeto pedagógico do Passaporte para o Mundo, visando direcionar o conhecimento técnico a ser atualizado, ressaltando-se a relevância da pesquisa no que se refere ao seu aspecto prático, e buscando agregar valor aos processos de atendimento às empresas.

Além disso, a partir desta pesquisa, propõe-se desenvolver mecanismos para avaliar a prontidão das empresas atendidas, bem como promover o autoconhecimento e a compreensão sobre a importância das competências necessárias para promover a internacionalização das empresas brasileiras.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido tendo como base a bibliografia e pesquisa documental relacionada ao tema “competências para internacionalização”, conforme o conteúdo identificado na seção 3, que descreve a bibliometria deste estudo.

A fim de obter um levantamento inicial de competências para internacionalização e para refinar a redação das competências, aplicou-se um pré-teste, por meio de entrevistas com doze especialistas da agência, da academia e do mercado. Esse pré-teste foi realizado no início de 2017, no âmbito do projeto Passaporte para o Mundo da Apex-Brasil, e contou com a participação e coordenação pedagógica do projeto sob responsabilidade da FIA *Business School*.

Nesse estudo piloto, foram realizadas algumas etapas a fim de identificar as competências organizacionais para internacionalização de pequenas e médias empresas, tais como: análise documental do conteúdo preexistente do Passaporte para o Mundo; análise de documentos dos programas oferecidos pela Apex-Brasil; revisão da literatura sobre competências para internacionalização; e finalmente foi realizada uma análise estatística para consolidar o inventário de competências. As competências apresentadas a seguir passaram pelo procedimento de validação semântica e dos especialistas da Apex-Brasil e de mercado, que avaliaram a relevância teórica do item, sua pertinência prática e clareza.

Como observado por Fleury (2000), as competências compreendem um conjunto específico de vantagens intangíveis da empresa, cujas pesquisas empíricas evidenciam o seu importante papel de facilitador da entrada e de operações em mercados estrangeiros.

Além disso, foi possível constatar pela análise da literatura que as competências para internacionalização assumem papéis diferentes em suas conformações e relevância em função do momento da empresa no processo de inserção e avanço na internacionalização (ANZENGRUBER, 2015), as quais basicamente organizam-se em três momentos principais:

- Não internacionalizadas ou pré-internacionalização: empresas que possuem características para se internacionalizar, mas que ainda não iniciaram o processo;
- Exportadoras: empresas que já possuem receitas internacionais por meio da exportação de produtos ou serviços, mas que ainda não possuem uma presença física no exterior;
- Operações no exterior: empresas que possuem presença física no exterior, e que podem avançar em intensidade e complexidade na sua atuação internacional;

Após a elaboração deste conjunto de competências para internacionalização, buscou-se evidenciar o seu grau de importância junto às empresas atendidas pela Apex-Brasil, bem como conhecer *a priori* o seu nível de prontidão para internacionalização, proporcionando um instrumento de autodiagnostico para internacionalização das próprias empresas.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na elaboração do questionário de pesquisa optou-se pelo uso de perguntas fechadas, que segundo Gunther (2003) são preferíveis a perguntas abertas nas seguintes situações: quando tratam de um grande número de respondentes e/ou perguntas; quando se utilizam recursos informacionais para apuração das respostas; e quando pretende-se comparar respostas de diversos grupos.

Foram considerados e discutidos alguns pontos importantes no desenvolvimento deste questionário, que foi subdividido em uma introdução e três partes principais. Na parte introdutória, apresenta-se o questionário ressaltando o objetivo da pesquisa e contendo instruções para orientar, de forma sucinta, seu preenchimento, sendo o tempo estimado para preenchimento de 10 minutos em média.

Na segunda parte, seção denominada Qualificação Profissional, busca-se coletar informações sobre variáveis socioeconômicas que compõem o perfil do profissional que responderá o questionário, bem como, da organização em que atua, envolvendo diversas questões, tais como: anos de experiência profissional, grau de escolaridade, gênero, idade etc.

Na terceira seção do questionário foram feitas perguntas sobre a experiência internacional da organização, com a finalidade de permitir *a posteriori* análises comparativas entre determinados grupos de empresas. Nessa seção são coletados dados relativos à atuação internacional da empresa, incluindo o seu porte, tipo de atividade predominante, faturamento bruto, e valor exportado, entre outras informações que permitirão identificar os grupos com similaridades entre si, a fim de observar as variações em termos de competências com relação a outros grupos distintos.

Na quarta parte são apresentadas afirmativas sobre cinquenta e uma competências para internacionalização, detalhadas no quadro 1, para as quais os respondentes devem indicar a sua percepção sobre o grau de concordância com aquele ponto analisado, por meio da aplicação de escala Likert contendo as seguintes opções de resposta: *discordo totalmente*; *discordo parcialmente*; *indiferente*; *concordo parcialmente*; *concordo totalmente*.

O uso de escala Likert de cinco pontos serve para aferir o grau de concordância dos respondentes com as afirmativas e se deve ao fato de tratar-se de instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos sociais idealizado com a finalidade de medir as atitudes por meio das opiniões de forma objetiva (LIKERT, 1932). O uso da escala Likert em administração tem como objetivo observar e compreender o comportamento de pessoas e grupos por meio de sua atitude, sendo muito utilizada em Psicometria, e por este motivo, é também conhecida como escala de opinião. A principal contribuição de Likert (1932) foi a unificação de dois vetores na escala proposta, o sentido e a intensidade, antes mensurados de forma independentes.

Para facilitar a coleta e compilação dos dados, foram utilizados os recursos disponíveis no software *Limesurvey* para construção e envio do questionário eletrônico.

	Descrição
1	A empresa sabe identificar claramente os benefícios da internacionalização
2	A empresa sabe identificar claramente o que ela busca com a internacionalização
3	A empresa sabe identificar claramente quais são as vantagens que ela possui e que justificam a sua internacionalização
4	A empresa sabe identificar as suas fraquezas, as quais precisam ser melhoradas para internacionalização
5	A empresa desenvolve e planifica as estratégias para internacionalização
6	A empresa considera importante adaptar o modelo de negócios em função dos objetivos da internacionalização e do país-alvo
7	A empresa reconhece os custos e riscos envolvidos no processo de internacionalização
8	A empresa possui planejamento estratégico amplamente divulgado, acompanhado e periodicamente revisado
9	A empresa possui clareza de como se posiciona e compete atualmente em seus mercados
10	A empresa conhece quem são os seus principais concorrentes no Brasil e no exterior e como está em relação a eles
11	A empresa entende que a internacionalização é uma estratégia de longo prazo
12	A empresa busca entender o ponto de vista de seus clientes
13	A empresa reconhece a importância do constante ajuste entre estratégia de internacionalização e estrutura organizacional
14	A empresa comunica a estratégia de internacionalização para toda a organização e promove a gestão do conhecimento sobre o tema
15	A empresa monitora a evolução dos resultados e atua preventivamente para garantir a execução da estratégia de internacionalização
16	A empresa reconhece e implementa mecanismo de gestão transparente e de compliance
17	A empresa reconhece e implementa gestão e práticas que visem a sustentabilidade ambiental e social
18	A empresa investe em inovação de produtos / serviços e processos
19	A empresa investe no aprimoramento do design de produtos e embalagens
20	A empresa considera o empreendedorismo de seus funcionários e a inovação como importantes fatores de competitividade
21	A empresa considera a tomada de risco, quando bem avaliada, uma prática importante
22	A empresa gerencia recursos humanos com incentivos ao aprendizado, inovação e autonomia dos funcionários
23	A empresa reconhece a importância da gestão do relacionamento e do conhecimento entre matriz-subisidária
24	A empresa sabe acessar, analisar e aplicar informações de países-alvo
25	A empresa conhece as dimensões envolvidas em uma pesquisa de mercado internacional
26	A empresa sabe identificar o seu público-alvo no exterior
27	A empresa conhece com profundidade os fatores que justificam a escolha do país-alvo
28	A empresa conhece as variáveis que compõem a análise de risco para atuação no país-alvo
29	A empresa conhece a cadeia de valor de fornecimento nos países-alvo
30	A empresa conhece os canais de distribuição nos países-alvo
31	A empresa reconhece a importância da promoção comercial no país-alvo
32	A empresa sabe identificar representação / parceiro confiável no exterior
33	A empresa se prepara antecipadamente para participação em feiras e missões por meio de planejamento
34	A empresa conhece os incentivos e apoios do governo brasileiro à internacionalização
35	A empresa conhece os incentivos e apoios do governo do país-alvo à internacionalização
36	A empresa sabe identificar barreiras (tarifárias e não tarifárias) à exportação impostas pelos país-alvo
37	A empresa sabe identificar variáveis do ambiente normativo e regulatório do país-alvo que impactam o modelo de negócios da empresa em seu processo de inserção naquele país
38	A empresa sabe posicionar o seu produto/serviço no exterior por meio de planejamento de marketing
39	A empresa possui habilidade na precificação internacional, considerando a competitividade dos preços dos concorrentes, práticas do mercado de destino e sua proposta de valor
40	A empresa conhece aspectos tributários envolvidos na internacionalização
41	A empresa conhece os principais custos envolvidos na abertura de operação no exterior
42	A empresa conhece procedimentos logísticos internacionais
43	A empresa conhece procedimentos aduaneiros da exportação (despacho/desembaraço)
44	A empresa conhece instrumentos de financiamentos à abertura de operações no exterior
45	A empresa conhece instrumentos de financiamentos internacionais ao comércio exterior
46	A empresa conhece os procedimentos e os impactos cambiais em seus negócios internacionais
47	A empresa conhece procedimentos de contratação de mão de obra no exterior
48	A empresa conhece procedimentos de expatriação de funcionários
49	A empresa promove adaptações na produção ou na operação (serviço) caso necessárias para internacionalização
50	A empresa promove constante acompanhamento e ajuste de sua capacidade de oferta diante da demanda nacional e internacional
51	A empresa conhece regimes aduaneiros especiais (drawback, exportação temporária etc)

Quadro 1 – Mapeamento de competências para internacionalização

O risco do procedimento de coleta adotado reside no fato de que esta amostragem compreende usuários que, por possuírem uma relação com esse projeto da Apex-Brasil, possam sentir-se avaliados e introduzam, nesse sentido, um viés de resposta para ocultar suas verdadeiras percepções acerca das competências para internacionalização. Além disso, dado o perfil das empresas que são cadastradas no projeto Passaporte para o Mundo, em sua maioria, pequenas e médias, apresenta-se esse viés de segmentação na própria amostra utilizada.

O questionário completo utilizado nesta pesquisa é apresentado no Apêndice “A”, tendo sido enviado a uma amostra, via correio eletrônico, por conveniência, entre 12 de abril e 8 de maio de 2017, para 4604 usuários vinculados ao projeto Passaporte para o Mundo da Apex-Brasil, representado em sua maioria por empresas de pequeno e médio porte. Ao final do período de coleta, obteve-se uma amostra com 358 respostas válidas, o que corresponde a 7,77 % do total de usuários que receberam o questionário. O amplo período de coleta, que durou vinte e seis dias, proporcionou uma amostra significativa da base de dados utilizada.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA

A competência organizacional da empresa reflete sua capacidade de coordenar atividades e alocar recursos produtivos que possam gerar valor percebido para seus clientes por meio da transformação de entradas, recursos e competências, em saídas, na forma de produtos e serviços (BORINI, FLORIANI E FLEURY, 2012). Com base no referencial teórico da visão estratégica baseada em recursos (PENROSE, 1959), analisam-se os resultados desta pesquisa, observando como as competências organizacionais podem ser agrupadas em fatores ou construtos representativos, de acordo com a percepção das empresas brasileiras.

Ao evidenciar a sua capacidade de coordenar e gerenciar os recursos disponíveis em um processo de criação de valor organizacional tendo como foco a internacionalização, (MILLS et al., 2002), busca-se validar uma escala de competências para internacionalização que contemple o entendimento sobre como ocorre a agregação

de valor à estratégia empresarial, e, como essas capacidades podem ser desenvolvidas por meio de programas de incentivo e capacitação.

Neste trabalho são utilizadas as seguintes técnicas estatísticas: a análise fatorial exploratória, testes de correlação de Pearson, a análise de diferenças entre médias (teste t e ANOVA), e análises de regressão múltipla, tal como descrito na próxima seção.

5.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS

Após a conclusão da fase de coleta de dados, os mesmos foram submetidos a análise exploratória dos dados coletados, a fim de descrever e explorar as características principais dos resultados. Para levar a cabo estas análises utilizou-se o programa SPSS versão 20 e o AMOS versão 20 para Windows.

Nesse momento, a análise exploratória foi conduzida sem a preocupação exclusiva sobre os objetivos e hipóteses a serem analisadas, a fim de investigar se ocorrem os pressupostos estatísticos desejáveis, tais como o tratamento para verificação de dados ausentes e extremos, bem como a verificação de normalidade de distribuição das variáveis, multicolinearidade e homocedasticidade.

A análise exploratória de dados compreende a segmentação dos respondentes em função de seu perfil profissional, atuação e experiência internacional da organização. Inicialmente, foi possível observar a boa qualidade dos respondentes na base amostral, uma vez que 56% desse conjunto ocupam cargos de direção estratégica (presidência, diretoria ou gerência), e 61% possuem pelo menos pós-graduação, correspondendo a um perfil com alta qualificação técnica.

Como pode ser observado no quadro 2, no que concerne ao perfil das empresas analisadas, em sua maioria são fabricantes de produtos, totalizando 84,1% da amostra, enquanto 15,9% são exclusivamente prestadoras de serviços. Dessa maneira, pela grande discrepância de amostra entre os dois grupos optou-se por não realizar comparativos relativos à atividade predominante da empresa.

Perfil predominante da empresa	Frequência	Percentual (%)
Fabricante de produtos	301	84,1
Prestadora de serviços	57	15,9
Total	358	100.0

Quadro 2 – Tipo de atividade predominante das empresas da amostra.

Outra característica da amostragem das empresas diz respeito ao porte delas. Para esta análise, utilizou-se a classificação de porte do BNDES[1] baseada em faixas de faturamento por ano, conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, apresentada no quadro 3. Dessa forma, foi possível constatar que as empresas da amostra são majoritariamente micro, pequenas e médias empresas, correspondendo a 92,4% do total da amostra, como descrito no quadro abaixo:

Porte da empresa	Receita Operacional Bruta annual	Frequência	Percentual (%)
Microempresa	**Menor ou igual a R$ 360 mil**	57	15,9
Pequena empresa	**Maior que R$ 360 mil e menor ou igual a R$ 3,6 milhões**	111	31
Média empresa	**Maior que R$ 3,6 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões**	163	45,5
Grande empresa	**Maior que R$ 300 milhões**	**27**	**7,5**
Total		358	100.0

Quadro 3 – Porte das empresas da amostra, segundo o critério do BNDES.

A seguir, observa-se no quadro 4 a distribuição das empresas respondentes de acordo com o momento da empresa no processo de internacionalização. Esta forma de segmentação é muito importante para este estudo, uma vez que permitirá uma análise aprofundada sobre como as competências para internacionalização podem variar

[1] Fonte: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa

conforme o momento da empresa nesse processo. Percebe-se, neste caso, que a parcela predominante dos respondentes, ou 44,1% correspondem a empresas exportadoras, ao passo que 31,3% são empresas pré-internacionalizadas ou não internacionalizadas, e que 24,6% das empresas da amostra possuem operações no exterior, tal como detalhado no quadro a seguir:

Momento da empresa	Frequência	Percentual (%)
Não internacionalizada	112	31,3
Exportadora	158	44,1
Operações no exterior	88	24,6
Total	358	100.0

Quadro 4 – Distribuição da amostra por momento no processo de internacionalização.

Constatado esse cenário, será possível considerar as análises comparativas das características de competências para internacionalização, conforme o momento da empresa. Não obstante, observa-se no quadro 5, no que diz respeito à distribuição das empresas da amostra por faixas de exportação, que o perfil das empresas foi bastante diversificado, sendo que 234 das empresas exportam, sendo que a maior parte (56,8%) exportam até US$ 500 mil ao ano, conforme apresentado no seguinte quadro:

Faixas de exportação	Frequência	Percentual (%)
Até US$ 20 mil	44	12,3
Maior que US$ 20 mil e menor ou igual a US$ 100 mil	41	11,5
Maior que US$ 100 mil e menor ou igual a US$ 200 mil	29	8,1
Maior que US$ 200 mil e menor ou igual a US$ 500 mil	19	5,3
Maior que US$ 500 mil e menor ou igual a US$ 1 milhão	25	7
Maior que US$ 1 milhão e menor ou igual a US$ 5 milhões	43	12
Maior que US$ 5 milhões	33	9,2
Total de empresas exportadoras	234	65,4
Empresas que não exportam	124	34,6
Total de empresas	358	100.0

Quadro 5 – Distribuição da amostra por faixas de exportação.

Além disso, 150 (41,8%) das empresas da amostra realizam exportações de forma direta, 16 (4,6% das exportadoras) utilizam-se dos serviços de *tradings* exclusivamente, e 68 (19% das exportadoras) o fazem tanto de forma direta como indireta, tal como descrito no quadro 6:

Faixas de exportação	Frequência	Exportações diretas	Exportações por meio de tradings e comerciais exportadoras	Exportações diretas e indiretas
Empresas exportadoras	234	150	**16**	68
Empresas que não exportam	124	0	**0**	0
Total de empresas	358	150	**16**	68

Quadro 6 – Distribuição por canais de exportação.

Aqui constata-se o valor exportado, que permite quantificar e avaliar o desempenho dessas empresas no que se refere a esse quesito, sendo possível realizar análises para identificar em que competências essas empresas se destacam, comparativamente, àquelas que não exportam.

5.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A realização da análise fatorial exploratória tem como objetivo consolidar as relações observadas sobre as competências organizacionais para internacionalização, buscando identificar os construtos. Esse procedimento estatístico é recomendado para identificação dos fatores, ou grupos de variáveis correlacionadas entre si, e que diferem de outros grupos de variáveis também correlacionados.

O objetivo é reduzir a quantidade de variáveis analisadas, agrupando-as em torno dos fatores identificados, o que simplifica e facilita a análise dos resultados quando se trabalha com muitas variáveis (KERLINGER, 1980). Ou seja, a principal função das diferentes técnicas de análise fatorial é reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas em um número menor de fatores.

Diante disso, procedeu-se à análise preliminar dos Componentes Principais (PC), em que a matriz de intercorrelações demonstrou ser possível realizar a fatoração. O teste de esfericidade de *Bartlett* ($p<0,000$) e o coeficiente KMO, que indicam esse evento, foi de 0,96, o que pode ser considerado um excelente resultado (Pasquali, 2010).

Em seguida, foi analisada a dimensionalidade da escala com base em diferentes métodos. O método de extração dos fatores utilizado foi a análise de componentes principais PAF (*Principal Factor Analyses*) com rotação *promax with kaiser normalization*. Para estimar a quantidade de fatores a serem retidos, foi empregado o critério de Kaiser, o que resultou na identificação de quatro fatores, cujos autovalores foram superiores a um, e que, em conjunto, explicaram 59,93% da variância total. O primeiro fator é o determinante (Δ entre o primeiro e o quarto fatores é de 17,43%).

O segundo critério de retenção baseou-se na porcentagem de variância explicada por fator, que deve ser maior que 3% (Marôco, 2011). O primeiro fator 1 apresenta um valor de *eigenvalue* que corresponde a 16,575, o que representa cerca de 42,5% da variância; o segundo fator 2 apresenta *eigenvalue* de 3,742, representando cerca de 9,59 % da variância; enquanto os fatores 3 e 4 correspondem, respectivamente, a 4,14% e 3,68% da variância. Sendo assim, ao considerar todos os fatores conjuntamente, a explicação da variância corresponde a 59,92%.

O terceiro teste, do gráfico de segmentação (*scree plot*), indicou que a ECI apresenta até quatro componentes. Por fim, foi realizada a análise paralela de Horn, tendo como foco a variância explicada pelos componentes, observando que os resultados de *eigenvalues* da matriz empírica superam aqueles obtidos ao serem comparados com uma matriz de correlação de dados aleatórios.

O resultado da análise paralela indicou a retenção de até três fatores, divergindo dos critérios de kaiser e da variância explicada por fator. Diante disso, Pasquali (2010) recomenda seguir a teoria responsável pela construção da medida, por isso optou-se por manter essa estrutura. Dessa forma foi possível confirmar que a análise fatorial exploratória resultou na identificação de quatro componentes independentes de competências organizacionais para internacionalização, como apresentado no quadro 7.

	Eigenvalues - autovalores iniciais			Autovalores
Fator	**Total**	**% of Variance**	**Cumulative %**	**Aleatórios**
1	21,666	42,48	42,48	1,8199
2	4,807	9,43	51,91	1,7385
3	1,713	3,36	55,27	1,6756
4	1,588	3,11	58,38	1,6241
5	1,297	2,54	60,92	1,5773
6	1,122	2,20	63,12	1,5344
7	1,102	2,16	65,28	1,4926

Quadro 7 – Autovalores empíricos e aleatórios e variância explicada da
Escala de Competências para Internacionalização – ECI (elaborado pelo autor).

A fim de identificar e descrever as competências organizacionais para internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras, objetivo principal deste estudo, utilizamos o quadro 8 para consolidar as características da Escala de Competências Internacionais (ECI), apresentando os fatores retidos, os itens relacionados com suas comunalidades.

Códigos das variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Communalities
OP6	0,902				0,635
OP7	0,882				0,653
OP10	0,768				0,619
OP9	0,751				0,599
OP2	0,719				0,622
OP13	0,699				0,688
OP4	0,642				0,639
OP3	0,635				0,617
OP5	0,634				0,637
OP8	0,577				0,574
MERC3		0,908			0,678
MERC7		0,649			0,709
MERC4		0,640			0,649
MERC1		0,628			0,681
MERC2		0,610			0,633
MERC9		0,599			0,638
MERC10		0,597			0,469
MERC8		0,575			0,492
MERC15		0,562			0,611
MERC6		0,469			0,656
GEST10			0,874		0,603
GEST8			0,756		0,553
GEST4			0,698		0,498
GEST5			0,583		0,369
GEST6			0,559		0,370
GEST9			0,516		0,381
EST2				0,851	0,678
EST1				0,841	0,659
EST3				0,800	0,628
EST7				0,626	0,551
EST11				0,514	0,343
EST5				0,448	0,541
EST4				0,414	0,410

Quadro 8 – Cargas Fatoriais ECI e comunalidades (elaborado pelo autor).

No quadro 9, faz-se uma análise das cargas fatoriais apresentando-se a confiabilidade, medida pelo alfa de Cronbach, a variância explicada e o número de itens por fator, como pode-se observar a seguir:

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Número de itens	10	10	6	7
% Variância Explicada	16,575	3,742	1,617	1,438
Alfa de Cronbach	0,937	0,937	0,833	0,844
Carga mínima	0,577	0,469	0,516	0,414
Carga máxima	0,902	0,908	0,874	0,851
Carga média	0,721	0,624	0,664	0,642

Quadro 9 – Análise Consolidada das Cargas Fatoriais ECI (elaborado pelo autor).

Os quatro fatores identificados representam construtos, ou as categorias de competências para internacionalização. O fator 1 trata de competências relacionadas à "**Operações Internacionais**", agrupando 10 itens, de alta confiabilidade, α = 0,937. Esse fator reflete o quanto a empresa domina assuntos relacionados aos modos de entrada (exportação, investimento direto no exterior, e contratos) e questões pertinentes a câmbio, financiamentos e aspectos logísticos, tal como detalhado no quadro 10:

FATOR 1 - OPERAÇÕES INTERNACIONAIS	
Código	**Descrição das competências para internacionalização**
OP2	A empresa conhece aspectos tributários envolvidos na internacionalização
OP3	A empresa conhece os principais custos envolvidos na abertura de operação no exterior
OP4	A empresa conhece procedimentos logísticos internacionais
OP5	A empresa conhece procedimentos aduaneiros da exportação (despacho/desembaraço)
OP6	A empresa conhece instrumentos de financiamentos à abertura de operações no exterior
OP7	A empresa conhece instrumentos de financiamentos internacionais ao comércio exterior
OP8	A empresa conhece os procedimentos e os impactos cambiais em seus negócios internacionais
OP9	A empresa conhece procedimentos de contratação de mão de obra no exterior
OP10	A empresa conhece procedimentos de expatriação de funcionários
OP13	A empresa conhece regimes aduaneiros especiais (drawback, exportação temporária etc)

Quadro 10 – Fator Operações Internacionais, detalhamento das competências selecionadas na AFE.

Nota-se que esse conjunto de competências abarca temas relacionados ao manejo prático das operações internacionais, incluindo o conhecimento específico sobre: os custos e aspectos tributários envolvidos, os procedimentos aduaneiros, a logística

internacional, as formas de financiamento e o desenvolvimento da equipe responsável pelo processo de internacionalização da empresa.

As empresas que desejam competir no exterior, via operações de exportação ou abrindo uma operação no exterior, precisam ser capazes de compreender e desenvolver essas competências relacionadas aos aspectos práticos e rotineiros das operações internacionais, sob o risco de fracassarem em seu empreendimento no exterior.

Ao analisar o fator operações internacionais, sob o ponto de vista do empresário, observa-se que para obter êxito na internacionalização considera-se a necessidade da empresa em capacitar suas equipes, estruturar o seu departamento de comércio exterior, e desenvolver o conhecimento sobre os processos que permitirão levar a cabo o processo de internacionalização. Sendo assim, a internacionalização, no que se refere a sua implementação prática, rotineira, depende basicamente do conhecimento operacional, que pode viabilizar a forma mais eficiente de internacionalizar as exportações e a implantação de operações no exterior.

O segundo fator agrupa as competências relacionadas ao "**Acesso a Mercados**" internacionais, agrupando 10 itens e α = 0,937. Essas competências organizacionais, apresentadas no quadro 11, referem-se à capacidade das empresas em identificar o seu mercado-alvo a partir de variáveis como: concorrência, consumidores, fornecedores, etc.

FATOR 2 - ACESSO A MERCADOS	
Código	**Descrição das competências para internacionalização**
MERC1	A empresa sabe acessar, analisar e aplicar informações de países-alvo
MERC2	A empresa conhece as dimensões envolvidas em uma pesquisa de mercado internacional
MERC3	A empresa sabe identificar o seu público-alvo no exterior
MERC4	A empresa conhece com profundidade os fatores que justificam a escolha do país-alvo
MERC6	A empresa conhece a cadeia de valor de fornecimento nos países-alvo
MERC7	A empresa conhece os canais de distribuição nos países-alvo
MERC8	A empresa reconhece a importância da promoção comercial no país-alvo
MERC9	A empresa sabe identificar representação / parceiro confiável no exterior
MERC10	A empresa se prepara antecipadamente para participação em feiras e missões por meio de planejamento
MERC15	A empresa sabe posicionar o seu produto / serviço no exterior por meio de planejamento de marketing

Quadro 11 – Fator Acesso a Mercados, detalhamento das competências selecionadas na AFE.

As competências relacionadas ao acesso a mercados compreendem um conjunto relacionado ao entendimento sobre como adequar uma proposta de valor para o mercado em que se pretende inserir. O correto entendimento sobre a necessidade de adaptar o modelo de negócios praticado no país de origem ao novo contexto competitivo internacional depende basicamente de informações precisas, e do desenvolvimento do conhecimento específico acerca de clientes, comportamentos, concorrência, canais de distribuição, práticas e tendências.

Saber acessar o mercado inclui não somente a participação em ações de promoção comercial internacionais, como também possuir a capacidade de posicionar corretamente o produto ou serviço, ou melhor dizendo, de adaptar a sua proposta de valor, do mercado nacional ao mercado internacional, e saber desenvolver uma rede de relacionamentos duradoura que ofereça o devido suporte ao novo modelo de negócios.

Muitas vezes, empresas líderes em seus países de origem cometem erros básicos ao acessar o mercado internacional, por partirem de premissas equivocadas e informações imprecisas. Para acessar o mercado é preciso dedicação para conhecê-lo profundamente e para estabelecer uma rede de relacionamentos duradouros que dê suporte à internacionalização da empresa, o que é coerente com a linha de pensamento da escola nórdica de internacionalização, em que a empresa avança no processo de internacionalização à medida que conhece mais o mercado e se sente mais comprometida com ele (JOHANSON; VAHLNE; 2003).

O fator 3 corresponde àquelas competências relacionadas à "**Gestão Internacional**", agrupando 7 itens e $\alpha = 0{,}833$. Este construto trata de competências organizacionais relacionadas aos processos e rotinas internas da empresa, que viabilizam a sua gestão empresarial, inclusive proporcionando o alinhamento entre a estratégia internacional e a estrutura organizacional, englobando aspectos relacionados a diversidade cultural, gestão do conhecimento e de inovação, tal como apresentado no quadro 12:

FATOR 3 - GESTÃO INTERNACIONAL	
Código	**Descrição das competências para internacionalização**
GEST4	A empresa reconhece e implementa mecanismo de gestão transparente e de compliance
GEST5	A empresa reconhece e implementa gestão e práticas que visem a sustentabilidade ambiental e social
GEST6	A empresa investe em inovação de produtos / serviços e processos
GEST8	A empresa considera o empreendedorismo de seus funcionários e a inovação como importantes fatores de competitividade
GEST9	A empresa considera a tomada de risco, quando bem avaliada, uma prática importante
GEST10	A empresa gerencia recursos humanos com incentivos ao aprendizado, inovação e autonomia dos funcionários
GEST11	A empresa reconhece a importância da gestão do relacionamento e do conhecimento entre matriz-subisidária

Quadro 12 – Fator Gestão Internacional, detalhamento das competências selecionadas na AFE.

As competências relacionadas a gestão internacional compreendem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas às melhores práticas em gestão empresarial. Em outras palavras, saber gerir os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de infraestrutura envolvidos no processo de internacionalização. Além disso, os dados analisados indicam que o processo de internacionalização impacta na estrutura organizacional e nos processos internos da empresa, sendo necessário adequá-los à nova realidade da empresa.

Por fim, o fator 4 compreende as competências relacionadas à "**Estratégia para Internacionalização**", agrupando 6 itens e $\alpha = 0{,}844$. Nessa categoria são agrupadas competências organizacionais relacionadas à definição e clareza de seu modelo de negócios, formalização da estratégia de internacionalização (motivadores e diretrizes), conforme detalhadas no quadro 13 a seguir:

FATOR 4 - ESTRATÉGIA INTERNACIONAL	
Código	**Descrição das competências para internacionalização**
EST2	A empresa sabe identificar claramente o que ela busca com a internacionalização
EST3	A empresa sabe identificar claramente quais são as vantagens que ela possui e que justificam a sua internacionalização
EST4	A empresa sabe identificar as suas fraquezas, as quais precisam ser melhoradas para internacionalização
EST5	A empresa desenvolve e planifica as estratégias para internacionalização
EST7	A empresa reconhece os custos e riscos envolvidos no processo de internacionalização
EST11	A empresa entende que a internacionalização é uma estratégia de longo prazo

Quadro 13 – Fator Estratégia para Internacionalização, detalhamento das competências selecionadas na AFE.

As competências relacionadas à estratégia internacional abarcam conhecimentos estruturados sobre as diretrizes, vantagens e benefícios da internacionalização. Além disso, é necessário saber planejar e estruturar esse conhecimento de forma que a empresa seja capaz de implementar iniciativas que viabilizem a sua empreitada internacional, seja por meio de exportações ou de operações no exterior. Saber elaborar uma estratégia internacional compreende um entendimento claro sobre as vantagens competitivas da empresa, seus pontos fortes, mas também suas fraquezas, de modo que a mesma possa implementar iniciativas que potencializem as suas vantagens competitivas perante os seus concorrentes e minimizem suas debilidades perante eles.

Os resultados alcançados pela análise fatorial exploratória permitem demonstrar as evidências de validade da ECI, que reflete os quatro construtos observados, bem como sua confiabilidade. Considerando que, para que uma pequena ou média empresa possa internacionalizar-se, faz-se necessário que, a partir de uma determinada estratégia para internacionalização, a empresa seja capaz de escolher o mercado no qual possui maior probabilidade de êxito, dadas as suas condições competitivas.

Ademais, é fundamental que a empresa saiba realizar as operações para colocar os seus produtos e serviços nesse mercado, e que seja capaz de gerenciar os seus recursos e competências para tornar-se competitiva nesse mercado. Dessa forma, é possível identificar que existe uma relação entre os fatores observados.

5.2.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente dissertação procurou construir e reunir evidências psicométricas da adequação da ECI, conhecendo sua validade fatorial e consistência interna. A operacionalização da medida de competências para internacionalização baseou-se na teoria e na realização de entrevistas com especialistas da área. Os resultados da AFE confirmaram a tetra-dimensionalidade do construto, formada por um fator correspondente às competências para operações internacionais, um segundo fator que versa sobre competências de acesso ao mercado, uma terceira competência relacionada a gestão internacional e, por fim, competências ligadas à estratégia para internacionalização.

A ECI reteve 33 dos 51 itens do instrumento aplicado. A perda de dezoito itens não ocasionou problemas vinculados ao objetivo do construto, mantendo uma variância explicada de 59,92%, com índices de confiabilidade variando de 0,83 a 0,94.

Nesse sentido, busca-se contribuir à temática, ao se disponibilizar um instrumento específico para medir competências para internacionalização, completando uma lacuna nos estudos brasileiros sobre esse tema. Sobretudo, por fornecer uma escala de simples aplicação e que pode ser utilizada em conjunto com outras variáveis organizacionais, para se verificar os antecedentes e consequentes das competências.

A partir dos resultados obtidos, pode-se perceber que a escala apresentou-se fidedigna ao seu objetivo. Esse instrumento pode ser utilizado por outras empresas como forma de avaliar as competências para internacionalização, apresentando-se, assim, como uma importante ferramenta de gestão. Podendo, ainda, ser utilizada para elaboração e redesenho do planejamento estratégico e tático das empresas, assim como para a consecução de políticas e práticas de gestão, com destaque para a internacionalização.

Nessa perspectiva, da teoria da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), que tem como foco principal aspectos internos da organização, considera-se que os resultados da análise fatorial exploratória são compatíveis, uma vez que as competências analisadas englobam um conjunto de capacidades e habilidades para gerenciar os recursos disponíveis que compõem a base para o processo produtivo organizacional.

Associando as competências organizacionais à capacidade da empresa em alocar os seus recursos estrategicamente, gerenciando-os eficientemente, é possível

compreender como desenvolver uma vantagem competitiva duradoura nos mercados internacionais, segundo Kretzer e Menezes (2006).

No que concerne ao fator estratégia para internacionalização, por exemplo, de acordo com Honório (2009), o mesmo envolve a escolha do mercado internacional e de modos de entrada adequados, além da capacidade de desenvolver parceiros internacionais, sendo todos determinantes para o êxito no processo de internacionalização. Sob esta ótica, corrobora-se também a validade da Teoria dos Custos de Transação, uma vez que as competências estratégicas envolvem decisões do tipo *"make" or "buy"*, sendo essas orientações relacionadas à alocação de recursos produtivos em diversas regiões geográficas, inclusive no estabelecimento no exterior de operações produtivas, em detrimento de estratégias de exportação, direta ou indireta, a partir do país de origem.

Ao analisar os resultados da análise fatorial exploratória considerando a TCT (teoria clássica dos testes), percebe-se sua validade ao contemplar uma série de decisões sobre a melhor forma de organizar a cadeia produtiva da organização. Além disso, corrobora a relevância dos fatores *estratégia para internacionalização* e *gestão internacional*, vide que ao analisar estrategicamente as estruturas de governança possíveis para realizar a escolha da opção mais vantajosa, ou seja, aquela que irá minimizar os custos das transações, tem-se em vista as características das próprias transações (SANTOS; FERRAZ; FALQUETO, 2017).

Adicionalmente, considera-se que a linha teórica da TCT é também compatível com o fator acesso a mercado. Esse fator compreende aquelas competências relacionadas à habilidade da empresa em acessar e estabelecer-se em diversos mercados internacionais e, dessa forma, promover a alavanca de vantagens competitivas baseadas na localização, tal como descrito também na teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1977), sendo esta última relacionada à abordagem econômica da internacionalização. Além disso, observa-se a necessidade de desenvolver competências baseadas na experiência que se adquire com o estabelecimento de operações internacionais em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros, o que também é coerente com o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE; 2003).

Ademais, os fatores de competências relativos às operações internacionais e de acesso a mercado, permitem supor que a capacidade da firma de marcar presença em diferentes regiões geográficas deve vir acompanhada também de uma aptidão para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais, em linha com a abordagem comportamental, e com a Teoria das Redes de Relacionamento de (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Finalmente, verifica-se que a abordagem adotada para analisar o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras, fortalece a noção de vantagem competitiva essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990), que considera a necessidade de combinar competências, ou habilidades e capacidades, com recursos produtivos, de forma a construir e manter vantagem competitiva sustentável, relacionadas aos atributos únicos, valorizados pelos clientes, que permitem diferenciar-se da concorrência e que são difíceis de serem reproduzidos ou imitados.

5.3 ANÁLISE DE DIFERENÇA ENTRE GRUPOS - ANOVA

A análise de variância, ANOVA, permite avaliar e comparar a diferença de médias entre dois ou mais grupos de uma amostra (*between*) e dentro do mesmo grupo (*within*). Essa técnica estatística é utilizada para determinar se as amostras provenientes de dois ou mais grupos originam-se de populações com médias iguais (Hair et al., 2010).

5.3.1 ANOVA - SEGUNDO O MOMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Para testar a diferença de médias entre os fatores de competências para internacionalização, foram realizadas análises de variância, *One-Way* ANOVA, utilizando como variável de diferenciação o momento da internacionalização das empresas: *não internacionalizadas*, *exportadoras* e *com operações no exterior*. Como variável critério foram utilizados os quatro fatores identificados pela análise fatorial exploratória: operações internacionais, mercado, gestão internacional e estratégia para internacionalização.

A taxa de razão F indica a variação entre os grupos dividida pela variação dentro dos grupos. Quando há ocorrência de valores altos de F, ocorrem indicativos de que

existe uma maior variabilidade entre os grupos, do que existe dentro de cada grupo. Além disso, o teste F com resultado estatisticamente significativo, indica que as médias populacionais são diferentes (PALLANT, 2011).

Ao observar o quadro 14, percebe-se que ocorrem diferenças significativas em três dos quatro fatores analisados, operações internacionais (F = 44,041, p=0,000), acesso a mercado (F = 41,243, p=0,000) e estratégia para internacionalização (F = 5,415, p=0,000. Já o fator gestão internacional não apresentou diferenças entre médias significativas, como pode ser observado abaixo:

Fatores		gl	F	Sig.
Operações Internacionais	**Entre grupos**	2	44,041	0,000 (*)
	Dentro do grupo	355		
	Total	357		
Acesso a Mercado	**Entre grupos**	2	41,243	0,000 (*)
	Dentro do grupo	355		
	Total	357		
Gestão Internacional	**Entre grupos**	2	2,148	n.s
	Dentro do grupo	355		
	Total	357		
Estratégia para Internacionalização	**Entre grupos**	2	5,415	0,005 (*)
	Dentro do grupo	355		
	Total	357		

Nota: n.s = não significativo. Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 14 – Análise de variância segundo o momento da empresa, One-way ANOVA (elaborado pelo autor).

A ANOVA indica que em três fatores, sendo eles *operações internacionais*, *acesso a mercados*, e *estratégia para internacionalização*, ocorrem indicativos significativos de variações entre os grupos nas competências para internacionalização, de acordo com o momento em que se encontram as empresas no processo. Já o fator *gestão internacional* não apresentou diferenças significativas entre as médias dos grupos, segundo o momento da empresa no processo de internacionalização.

Para compreender melhor essa evidência, e identificar entre quais momentos as médias variam em cada um dos fatores, optou-se por realizar um teste de comparação de médias, sendo aplicado o teste Tukey HSD. Os resultados obtidos são apresentados

no quadro 15. De maneira resumida, os resultados mostram que entre os 4 fatores (Operações Internacionais, Acesso ao Mercados, Gestão Internacional e Estratégia para Internacionalização) o momento *operações no exterior* é o que apresenta maior média.

Fatores	Momento da empresa	Número de Observações	Média	Desvio padrão	sig.	Intervalo de confiança 95%	
						Menor	Maior
Operações Internacionais	**Não internacionalizada**	112	2,4741	0,97894	0,000 (*)	2,2908	2,6574
	Exportadora	158	3,2576	0,83539		3,1263	3,3889
	Operações no exterior	88	3,5932	0,85053		3,413	3,7734
	Total	358	3,095	0,98742		2,9923	3,1976
Acesso a Mercado	**Não internacionalizada**	112	2,7732	0,94383	0,000 (*)	2,5965	2,9499
	Exportadora	158	3,4899	0,80943		3,3627	3,6171
	Operações no exterior	88	3,7648	0,64897		3,6273	3,9023
	Total	358	3,3332	0,90714		3,239	3,4275
Gestão Internacional	**Não internacionalizada**	112	3,875	0,6506	n.s	3,7532	3,9968
	Exportadora	158	3,8535	0,66908		3,7484	3,9587
	Operações no exterior	88	4,0292	0,65917		3,8896	4,1689
	Total	358	3,9034	0,66304		3,8345	3,9723
Estratégia para Internacionalização	**Não internacionalizada**	112	3,6369	0,70043	0,005 (*)	3,5058	3,7681
	Exportadora	158	3,807	0,75725		3,688	3,926
	Operações no exterior	88	3,9773	0,70989		3,8269	4,1277
	Total	358	3,7956	0,73731		3,719	3,8723
Nota: n.s = não significativo. Fonte: Dados da pesquisa							

Quadro 15 – Teste de Tukey HSD relacionado aos fatores de competências para internacionalização, segundo o momento da empresa no processo de internacionalização (elaborado pelo autor).

Ao analisar as diferenças entre médias relacionadas a cada um dos momentos da internacionalização analisados, verifica-se com relação ao fator *operações*

internacionais, que no momento *não internacionalizadas* (μ=2,474; σ=0,978) as médias são menores que no momento *exportador* (μ=3,257; σ=0,835), que por sua vez apresenta médias menores do que no momento *operações no exterior* (μ=3,593; σ=0,850). Nesse sentido, verifica-se que empresas que já exportam ou que possuem operações internacionais apresentam melhores competências internacionais neste fator que aquelas empresas que não iniciaram o processo de internacionalização (não internacionalizadas).

Da mesma forma, as diferenças entre médias são significativas para o fator *acesso a mercados*, uma vez que as médias no momento *não internacionalizadas* (μ=2,773; σ=0,943) são menores que no momento *exportador* (μ=3,489; σ=0,809), que por sua vez, apresenta médias menores que no momento *operações no exterior* (μ=3,764; σ=0,648). Assim sendo, verifica-se que, no que se refere ao fator *acesso a mercados*, as empresas em momentos mais avançados apresentam médias mais elevadas de competências para internacionalização.

Já no que diz respeito ao fator *estratégia para internacionalização*, percebe-se diferença significativa entre as empresas que já operam no exterior (μ=3,977; σ=0,709), com médias maiores que aquelas empresas não internacionalizadas (μ=3,636; σ=0,700). Contudo, não foi possível evidenciar diferenças comparando o grupo de *operações no exterior* com o grupo de empresas exportadoras (μ=3,807; σ=0,757). Isso indica que existe uma maior competência na elaboração da estratégia para internacionalização em empresas que já possuem operações no exterior, comparativamente àquelas que ainda não são internacionalizadas.

Por fim, ressalta-se, com relação ao fator *gestão internacional*, que esse fator não apresenta diferença significativa entre as médias de competências das empresas que se encontram em cada um dos três momentos analisados.

5.3.2 ANOVA - SEGUNDO O PORTE DA EMPRESA

Um dos objetivos específicos deste estudo é analisar o comportamento das competências organizacionais considerando o porte da empresa (micro, pequeno, médio e grande porte). Para analisar a diferença entre grupos segundo o porte da empresa, foi considerado o critério de receita operacional bruta utilizado pelo BNDES. O mesmo

procedimento estatístico foi realizado e contempla os resultados apresentados no quadro 16, a seguir:

Fatores		gl	F	Sig.
Operações Internacionais	**Entre grupos**	3	12.991	.000
	Dentro do grupo	354		
	Total	357		
Acesso a Mercado	**Entre grupos**	3	7.612	.000
	Dentro do grupo	354		
	Total	357		
Gestão Internacional	**Entre grupos**	3	1.798	n.s
	Dentro do grupo	354		
	Total	357		
Estratégia para Internacionalização	**Entre grupos**	3	.591	n.s
	Dentro do grupo	354		
	Total	357		

Nota: n.s = não significativo. Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 16 – Análise de variância segundo o porte da empresa, One-way ANOVA (elaborado pelo autor).

Ao analisar esse quadro, percebe-se diferença significativa nas competências relacionadas a operações internacionais e de acesso a mercado, no que diz respeito à variação no porte das empresas. O porte da empresa é um aspecto central para explicar as estratégias de desenvolvimento de competências no exterior (BORINI; FLORIANI; FLEURY, 2012). Além disso, segundo esses autores, à medida que pequenas e médias empresas ampliam suas operações no exterior ocorre um impacto significativo em sua competitividade.

A seguir, apresenta-se, no quadro 17, o resultado detalhado da análise de diferença entre médias, aplicando o teste t de *Tukey*, segundo o porte da empresa:

Fatores	Porte da empresa	Número de Observações	Média	Desvio padrão	sig.	Intervalo de confiança 95%	
						Menor	Maior
Operações Internacionais	Microempresa	57	27.649	114.197	.000	24.619	30.679
	Pequena empresa	111	27.739	102.689		25.807	29.670
	Média empresa	163	33.485	.83521		32.193	34.776
	Grande empresa	27	35.815	.66566		33.182	38.448
	Total	358	30.950	.98742		29.923	31.976
Acesso a Mercado	Microempresa	57	30.579	110.888	.000	27.637	33.521
	Pequena empresa	111	31.225	100.188		29.341	33.110
	Média empresa	163	35.178	.72333		34.059	36.297
	Grande empresa	27	36.667	.67767		33.986	39.347
	Total	358	33.332	.90714		32.390	34.275
Gestão Internacional	Microempresa	57	40.602	.64509	n.s	38.890	42.313
	Pequena empresa	111	38.121	.73198		36.744	39.498
	Média empresa	163	39.141	.60724		38.202	40.080
	Grande empresa	27	38.836	.69652		36.081	41.591
	Total	358	39.034	.66304		38.345	39.723
Estratégia para Internacionalização	Microempresa	57	38.801	.76620	n.s	36.768	40.834
	Pequena empresa	111	37.462	.80492		35.948	38.977
	Média empresa	163	38.149	.68218		37.094	39.204
	Grande empresa	27	37.037	.72255		34.179	39.895
	Total	358	37.956	.73731		37.190	38.723

Nota: n.s = não significativo. Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 17 – Teste de Tukey HSD relacionado aos fatores de competências para internacionalização, segundo o porte da empresa (elaborado pelo autor).

Ao analisar as diferenças entre médias relacionadas ao porte das empresas analisadas, verifica-se que ocorre significância com relação ao fator *operações internacionais*, visto que as grandes empresas (μ=35,815; σ=0,665) possuem médias maiores que empresas de médio porte (μ=33,485; σ=0,835), que por sua vez apresentam médias maiores que pequenas empresas (μ=27,739; σ=102,689), que por sua vez apresentam médias maiores que microempresas (μ=27,649; σ=114,197). Nesse

sentido, verifica-se que quanto maior o porte da empresa, maior é a sua média de competências relacionadas ao fator *operações internacionais*.

Da mesma forma, as diferenças entre médias são significativas para o fator *acesso a mercado*, visto que as grandes empresas (μ=36,667; σ=0,667) possuem médias maiores que empresas de médio porte (μ=35,178; σ=0,723), que por sua vez apresentam médias maiores que pequenas empresas (μ=31,225; σ=100,188), que por sua vez apresentam médias maiores que microempresas (μ=30,579; σ=110,188). Dessa forma, verifica-se a influência positiva da participação: quanto maior o porte da empresa, maior é a sua média de competências relacionadas ao fator operações acesso a mercado.

Já no que diz respeito ao fator *estratégia para internacionalização*, percebe-se diferença significativa entre as empresas que já operam no exterior (μ=3,977; σ=0,709) e aquelas empresas não internacionalizadas (μ=3,636; σ=0,700). Contudo, não foi possível evidenciar diferenças comparando-as o grupo de operações no exterior com o grupo de empresas exportadoras (μ=3,807; σ=0,757). Isso indica que existe uma maior competência na elaboração da estratégia para internacionalização em empresas que já possuem operações no exterior, comparativamente àquelas que ainda não são internacionalizadas.

Por fim, ressalta-se que os fatores *estratégia para internacionalização* e *gestão internacional* não apresentam diferenças significativas entre médias de competências das empresas segundo o porte da empresa.

5.3.3 ANÁLISE DE DIFERENÇA ENTRE GRUPOS – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Segundo a análise estatística realizada sobre os momentos da empresa na internacionalização, nota-se que as competências que mais influem nesse processo estão relacionadas aos fatores *operações internacionais* e *acesso a mercados*. O fator *estratégia para internacionalização* é significante para influir no momento da empresa no processo de internacionalização daquelas que pretendem abrir operações no exterior. Já no que se refere ao fator *gestão internacional*, não foi possível observar a sua validade com base nos resultados obtidos.

Ao avaliar os resultados obtidos com o modelo de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 2003), verifica-se sua aderência e compatibilidade com o pressuposto de que as empresas avançam no processo de internacionalização conforme ocorre o aumento gradual do comprometimento com o mercado internacional. Tanto no que diz respeito a diferenças de competências relacionadas ao momento da internacionalização, como no que se refere ao seu porte ou tamanho.

Cabe notar que, à medida em que a empresa desenvolve suas competências e atinge melhores resultados, isso implica no crescimento de seu porte organizacional, tanto em termos de melhoria no faturamento internacional como no seu desempenho exportador.

Ocorre que, no que diz respeito aos fatores operações internacionais e acesso a mercados, percebe-se diferenças significativas conforme o porte da empresa aumenta. Entretanto, não é possível observar o mesmo comportamento com relação aos fatores *estratégia para internacionalização* e *gestão internacional*. Nesse sentido, conclui-se que para crescerem e se tornarem mais competitivas perante os concorrentes nacionais e internacionais de maior porte, as pequenas e médias empresas precisam desenvolver novas competências internacionais (BORINI; FLORIANI; FLEURY, 2012).

5.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

A análise de correlação mede a relação entre duas variáveis, e se a variação de uma variável independente influencia a variação de outra variável dependente. A análise pode ser realizada com base na correlação de Pearson ou de Spearman, conforme o caso a ser estudado. A correlação mede a direção e a intensidade da relação linear entre duas variáveis, podendo esse coeficiente variar de -1 até +1. Uma correlação perfeita possui o valor 1 (seja negativa ou positiva). Quanto maior a correlação entre duas variáveis, mais elas possuem componentes de covariação em conjunto, ou seja, quanto mais uma varia (muda de valor), mais a outra varia.

A análise de correlação de Pearson (ou “r” de Pearson) busca identificar a relação linear entre duas variáveis que apresentam pressupostos de normalidade. Uma relação linear ocorre quando a mudança em uma variável é associada a uma mudança proporcional em outra variável. Ao analisar o resultado do “r” de Pearson, o valor zero

indica que não há qualquer correlação entre as variáveis analisadas. Caso ocorra relação entre as variáveis, o valor de “r” deve aumentar à medida que ele se aproxima de -1 ou 1. Nesse caso, o nível de significância deve ser menor que 0,05.

A fim de identificar a correlação entre os fatores identificados na seção anterior, realizamos este procedimento estatístico. Contudo, a fim de observar a relação entre eles e o desempenho exportador das empresas, incorporamos essa variável adicionalmente para incrementar a análise, evidenciando aspectos mais empíricos e observáveis. Os resultados obtidos são apresentados no quadro 18:

Variáveis	Operações Internacionais	Acesso a Mercado	Gestão Internacional	Estratégia Internacional	Momento da empresa	Valor exportado	Porte da empresa
Operações Internacionais	1						
Acesso a Mercado	.785**	1					
Gestão Internacional	.418**	.541**	1				
Estratégia Internacional	.543**	.613**	.625**	1			
Momento da empresa	.431**	.417**	.081	.172**	1		
Valor exportado (*)	.369**	.248**	.021	-.003	.253**	1	
Porte da empresa	.309**	.241**	.010	.005	.389**	.486**	1
Notas: * 234 das 358 empresas são exportadoras; ** Correlação é significativa no nível de 0,01.							

Quadro 18 – Análise de correlação de Pearson entre os fatores de competências para internacionalização, momento e porte da empresa, e valor exportado pela empresa.

Primeiramente, cabe ressaltar a significativa correlação observada entre os quatro fatores de competências para internacionalização analisados. Observa-se, outrossim, que ocorre intensa correlação positiva entre o fator *operações internacionais* e o fator *acesso a mercados* (r=0,785; p=0,000), sendo essa correlação a mais alta dentre todos os fatores analisados. Além disso, verifica-se que ambos os fatores influenciam positivamente a variável *valor médio exportado* (r=0,369; p=0,000) para o fator *operações internacionais*; e (r=0,248; p=0,000) para o fator *acesso a mercados*. Em outras palavras, para aquelas empresas que buscam expandir as suas exportações para os mercados

internacionais, desenvolver esses dois conjuntos de competências é uma estratégia fundamental.

Cabe também observar que o fator *operações internacionais* exerce uma moderada influência sobre o fator *estratégia para internacionalização* (r = 0,543; p=0,000), e uma relativa correlação com o fator *gestão internacional* (r = 0,418; p=0,000). Já o fator *acesso a mercados* exerce uma moderada influência junto aos fatores *estratégia para internacionalização* (r = 0,613; p=0,000) e *gestão internacional* (r = 0,541; p=0,000).

Finalmente, percebe-se moderada correlação positiva ocorre entre o fator *estratégia para internacionalização* e os fatores *gestão internacional* (r = 0,625; p=0,000) e *acesso a mercados* (r = 0,613; p=0,000). Contudo, os fatores *estratégia para internacionalização* e *gestão internacional* não apresentam correlações significativas com a variável *valor médio exportado*. Nesse contexto, compreende-se que os fatores que mais influenciam o valor médio exportado dependem de competências diretamente conectadas à própria operação de exportação e à promoção do acesso ao mercado. Não foi possível estabelecer uma conexão direta, sob esta ótica, com os demais fatores analisados, *estratégia para internacionalização* e *gestão internacional*.

5.4.1 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com relação à análise de correlação realizada, mais uma vez, considera-se sua compatibilidade com o referencial teórico do estudo, verificando-se a validade das correlações entre os fatores de competências internacionais, momento, porte e desempenho exportador, exceto no que se refere ao fator gestão internacional. Ao comparar o resultado obtido com o modelo de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 2003) observa-se que a característica gradual da expansão internacional reserva uma importante relação com o desenvolvimento das competências internacionais relacionadas às operações internacionais e ao acesso ao mercado, com impacto no desempenho exportador, porte da empresa e no momento do processo de internacionalização.

Analisando o fator estratégia internacional, observa-se uma influência no momento da empresa no processo da internacionalização que, por outro lado, não apresenta correlação significativa no porte da empresa e tampouco no valor exportado, o que pode indicar um impacto indireto. Cabe ressaltar que, segundo Kretzer e Menezes (2006), a teoria da Visão Baseada em Recursos incorpora a visão de que a origem da vantagem competitiva ocorre de fora para dentro das organizações, sugerindo-se que a competitividade das empresas se origina internamente, de forma independente do contexto externo, o que deve ser considerado no que diz respeito à estratégia adotada.

Finalmente, é importante notar que o fator gestão internacional não apresentou um resultado compatível, o que também sugere uma influência indireta, uma vez que as respectivas competências desse fator referem-se em grande parte a competências para estruturar-se para gerir adequadamente os recursos da organização, estando relacionados a atividades de suporte. Por outro lado, os fatores de operações internacionais e acesso a mercados estão relacionados aos processos de negócios finalísticos da organização, o que permite validar as correlações de maneira direta.

5.5 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

A regressão linear múltipla permite prever o valor de uma variável dependente a partir de outras variáveis independentes, podendo ser representada graficamente por uma linha reta. Cabe ressaltar que é importante que essas variáveis possuam uma correlação significativa para que a regressão possa ser efetiva (HAIR et. al, 2009).

Para executar a regressão linear múltipla selecionam-se variáveis escalares, ressaltando-se que os valores extremos ou *outliers* foram removidos da amostra na fase de tratamento de dados. Quanto aos pressupostos de uma regressão observa-se a ocorrência de características de normalidade (Gráfico P-P; *Histogram*; Teste K-S) e de homocedasticidade, verificando se os resíduos possuem característica aleatória (*scatterplot of standartized residuals*), ou seja, que não apresentem qualquer padrão.

Uma vez observada a existência dessa correlação, conforme apresentado na seção anterior, busca-se avaliar a relação entre os fatores (variáveis independentes), que correspondem às competências para internacionalização e ao valor médio anual exportado (variável dependente).

5.5.1 *MODELO 1 - COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO*

Dessa forma, o modelo testado é composto por uma variável dependente, também chamada de critério, sendo essa o valor médio anual exportado, e as variáveis independentes, ou preditoras, que correspondem aos fatores representativos das competências para internacionalização. A fórmula padrão que representa esse modelo de regressão linear múltipla é apresentada no quadro 19:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + \varepsilon$$

Y = variável dependente = valor médio anual exportado

X_1 = variável independente = fator operações internacionais

X_2 = variável independente = fator mercado

X_3 = variável independente = fator gestão internacional

X_4 = variável independente = fator estratégia para internacionalização

a = valor constante

b = coeficiente angular da variável

ε = erro padrão

Quadro 19 – Modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização (elaborado pelo autor).

Além disso, para interpretar o modelo, deve-se observar no quadro a seguir os valores de R (correlação) e R^2 (tamanho do efeito) para conhecer o tamanho do efeito preditor. Além disso, podem ser observados os valores não padronizados de B, o valor da constante "a" e do coeficiente angular "b" tal como apresentado no quadro 20:

Sumário do modelo					Estatísticas de mudança				
Modelo	**R**	**R^2**	**R^2 Ajustado**	**Erro padrão da estimativa**	**Mudança R^2**	**Mudança F**	**df1**	**df2**	**Sig. Mudança F**
1	.450	.202	.188	1.938	.202	14,505	4	229	.000
a. Preditores: (constante), Estratégia para Internacionalização, Operações Internacinoais, Gestão Internacional e Mercado.									
b. Variável dependente: Valor médio anual exportado.									

Quadro 20 – Sumário do modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização (elaborado pelo autor).

Como resultado, constata-se que o modelo de regressão múltipla com as quatro variáveis independentes foi considerado significantemente relacionada ao valor médio anual exportado, com os seguintes índices: R^2= 0,202 e R^2 ajustado= 0,188 (utiliza-se o R^2 ajustado no caso de pequenas amostras). O R^2 ajustado de 0,188 indica que 18,8 % da variação dessa variável dependente, ou seja, do valor médio anual exportado, podem

ser atribuídos a sua relação linear com as variáveis preditoras, as competências para internacionalização.

A fim de explorar a influência individualizada dos fatores representativos das competências para internacionalização sobre o valor médio anual exportado das empresas participantes deste estudo, utilizou-se o método ENTER, que executa a regressão múltipla pelo comando de uma única vez, apresentando separadamente os resultados de todas as variáveis do modelo, de acordo com o quadro 21:

Modelo	Coeficientes despadronizados		Coeficiente padronizado	t	sig.	Intervalo de confiança	
	B	Erro padrão	Beta			Menor	Maior
A Constante	2.917	.794		3.674	.000	1.353	4.481
X1 Operações Internacionais	1.208	.227	.473	5.324	.000	.761	1.655
X2 Mercado	.334	.272	.120	1.226	.221	-203	.870
X3 Gestão Internacional	-489	.271	-153	-1.804	.073	-1.023	.045
X4 Estratégia para Internacionalização	-638	.235	-221	-2.717	.007	-1.101	-175

Quadro 21 – Resultados do modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização (elaborado pelo autor).

Após a realização da análise de regressão, apurou-se que a variável com maior influência significativa corresponde ao fator “operações internacionais”, com um valor positivo de beta calculado em 0,473. Além disso, podemos observar que ocorre uma influência negativa no fator Estratégia para Internacionalização no valor de beta de 0,221. Os dois outros fatores analisados neste modelo (gestão internacional e acesso a mercados) não alcançaram nível de significância compatível. Nesse sentido, é possível considerar a capacidade das variáveis *operações internacionais* e *estratégia para internacionalização* de predizer o valor médio anual exportado.

Verifica-se que para estimativa do valor médio anual de exportações as competências mais importantes seriam as operações internacionais, com influência positiva, e a estratégia para internacionalização, com influência negativa. Ou seja, a ausência de uma competência estratégica prejudica o desempenho exportador das empresas brasileiras, ao passo que o domínio de competências operacionais contribui positivamente para o incremento do desempenho das exportações.

5.5.2 MODELO 2 - COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO E PORTE DA EMPRESA

A fim de aprofundar a análise, procedeu-se com outro modelo testado que incorpora a variável *porte de empresa*, buscando avaliar a sua influência em conjunto com as *competências para internacionalização*. A fórmula padrão que representa este modelo de regressão linear múltipla é apresentada no quadro 22:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + \varepsilon$$

Y = variável dependente = valor médio anual exportado

X_1 = variável independente = porte da empresa

X_2 = variável independente = fator operações internacionais

X_3 = variável independente = fator mercado

X_4 = variável independente = fator gestão internacional

X_5 = variável independente = fator estratégia para internacionalização

a = valor constante

b = coeficiente angular da variável

ε = erro padrão

Quadro 22 – Modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização e o porte da empresa (elaborado pelo autor).

Considerando o novo modelo que incorpora o porte da empresa entre as variáveis explicativas, os resultados obtidos são apresentados a seguir no quadro 23:

Sumário do modelo					Estatísticas de mudança				
Modelo	**R**	**R^2**	**R^2 Ajustado**	**Erro padrão da estimativa**	**Mudança R^2**	**Mudança F**	**df1**	**df2**	**Sig. Mudança F**
1	.589a	.347	.333	1757	.347	24278	5	228	.000
a. Predictors: (Constant), Fator_Estratégia, Porte da empresa, Fator_Operações, Fator_Gestão, Fator_Mercado.									
b. Variável dependente: Valor médio anual exportado.									

Quadro 23 – Sumário do modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização e o porte da empresa (elaborado pelo autor).

O novo modelo de regressão múltipla com cinco variáveis independentes, incluindo o porte da empresa, além dos fatores de competências para internacionalização, apresentou um resultado melhor que o modelo anterior e foi considerado significantemente relacionado ao valor médio anual exportado. Os seguintes índices foram alcançados: R^2= 0,347 e R^2 ajustado= 0,333 (utiliza-se o R^2 ajustado no caso de pequenas amostras). O R^2 ajustado de 0,333 indica que 33,3 % da variação dessa variável dependente, ou seja, do valor médio anual exportado, podem ser atribuídos a sua relação linear com as variáveis preditoras, o porte da empresa e as competências para internacionalização.

A fim de explorar a influência individualizada do porte da empresa associado aos fatores representativos das competências para internacionalização sobre o valor médio anual exportado das empresas participantes deste estudo, utilizou-se do método ENTER para executar a regressão múltipla pelo comando de uma única vez, apresentando-se os resultados separadamente de todas as variáveis do modelo, de acordo com o quadro 24:

Modelo	Coeficientes despadronizados		Coeficiente padronizado	t	sig.	Intervalo de confiança	
	B	Erro padrão	Beta			Menor	Maior
A Constante	-.332	.852	0	-.389	.698	-2.010	1.347
X1 Porte da empresa	1.823	.256	.398	7.125	.000	1.319	2.327
X2 Operações Internacionais	.882	.211	.346	4.189	.000	.467	1.297
X3 Mercado	.321	.247	.115	1.300	n.s.	-.165	.807
X4 Gestão Internacional	-.393	.246	-.123	-1.596	n.s.	-.878	.092
X5 Estratégia para Internacionalização	-.386	.216	-.133	-1.788	n.s.	-.811	.039
a Dependent Variable: Qual o valor médio anual exportado pela empresa?							

Quadro 24 – Resultados do modelo de regressão linear múltipla para predição do valor anual exportado, segundo as competências para internacionalização e o porte da empresa (elaborado pelo autor).

Uma vez executada a análise de regressão múltipla, incorporando-se a nova variável, verificou-se uma influência significante, sendo que o porte da empresa apresentou um valor positivo de beta calculado em 0,398. Além disso, o fator operação internacional apresentou-se significante com um valor de beta de 0,346. As outras três variáveis, ou fatores de competências, analisados neste modelo não alcançaram o nível

de significância compatível, sendo eles: gestão internacional, acesso a mercado e estratégia para internacionalização. Nesse sentido, é possível considerar a capacidade das variáveis “porte da empresa” e o fator “operações internacionais” como válidas para predizer o valor médio anual exportado.

5.5.3 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No que diz respeito ao porte da empresa, cabe notar que a pequena ou média empresa encontra maior dificuldade em ingressar no mercado externo pois ele é mais complexo, por diversos fatores, como distância logística, hábitos e cultura, ambiente de negócios, dentre outros (BORINI, FLORIANI e FLEURY, 2012). Por outro lado, pequenas e médias empresas são mais ágeis na tomada de decisão, e possuem boa capacidade de adaptação, contudo dependem em maior grau da capacidade de suas lideranças em desenvolver essas competências para promover o processo de internacionalização (CRETOIU, 2007; KNIGHT e KIM, 2009).

Além disso, de acordo com Prochnik (2008), um dos maiores entraves da internacionalização das empresas brasileiras é que pelo seu porte e devido ao tamanho do mercado interno, as estratégias das pequenas e médias empresas, em sua maioria, são orientadas ao mercado doméstico. Logo, quando entram no mercado internacional, existe uma forte pressão para desenvolver novas competências para adequar-se ao contexto mercado internacional.

Para que essa empreitada internacional logre o sucesso e continuidade, caberá à pequena e média empresa saber gerir eficientemente os seus recursos limitados, alocando-os de maneira adequada, além de otimizar as suas competências e capacidades gerenciais, de forma a acessar o mercado internacional e, principalmente, manter-se nele de forma sustentável no longo prazo. É fundamental não somente conhecer quais são as competências a serem desenvolvidas, como também, ser capaz de desenvolvê-las continuamente, inovando e potencializando as suas vantagens competitivas no mercado internacional.

Segundo DE SOUZA et al (2014), pode-se interpretar o resultado da regressão com base no entendimento de que as competências internacionais impactam a experiência internacional, que por sua vez impactam o desempenho internacional das

empresas. Considera-se, portanto, que o resultado é compatível com o referencial teórico analisado, uma vez que, sob a perspectiva do modelo de Uppsala, entende-se que é necessário um lapso de tempo para que ocorra a aprendizagem organizacional para desenvolver as competências necessárias para aumentar o nível de comprometimento com o mercado internacional. Ao elevar o seu nível de competências internacionais e sua familiaridade com o mercado externo, a pequena e média empresa será capaz de alavancar o seu desempenho no exterior.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA

O desafio das pequenas e médias empresas no que diz respeito à internacionalização de seus negócios é grande e cada vez mais complexo, em um mundo interconectado e que passa por profundas e aceleradas mudanças. Segundo Borini, Floriani e Fleury (2012), esse grupo de empresas possui uma grande limitação de recursos e, consequentemente, enfrenta barreiras maiores à internacionalização em comparação às grandes empresas. Essas empresas, de pequeno e médio porte, carecem também de competências relacionadas a diversas áreas funcionais, tanto relacionadas a gestão como a negócios.

Nesse contexto, os negócios globais são pautados cada vez mais pela interdependência e complexidade que força as organizações a serem flexíveis, proativas e dinâmicas. Dessa forma, é importante que as empresas intensifiquem sua capacidade de se tornarem organizações inteligentes, capazes de alavancar seus recursos tangíveis e intangíveis para alcançarem seus objetivos nos negócios e vislumbrar novos caminhos de desenvolvimento (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA, 2015).

Por meio de análise fatorial exploratória realizada com as 358 empresas participantes desta pesquisa, foi possível atingir o objetivo principal deste estudo, descrevendo as competências para internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras e obter evidências de validade da escala de competências para internacionalização, proposta neste estudo.

Ao agrupar as trinta e três competências para internacionalização, derivadas de um grupo inicial de cinquenta e uma, obteve-se o estabelecimento de quatro fatores,

denominados: operações internacionais, acesso a mercados, gestão internacional e estratégia para internacionalização. Nessa perspectiva, o presente estudo contribui para o entendimento acerca do que as empresas precisam desenvolver e dominar em termos de competências organizacionais para internacionalização dos seus negócios.

Além disso, considerando o momento das empresas no processo de internacionalização, foi possível perceber que existem diferenças significativas no grau de competências para internacionalização conforme as empresas avançam nesse processo.

Em termos de envolvimento e comprometimento com o processo de internacionalização, quanto maior a complexidade de sua própria operação, maiores são as médias de competências observadas nos fatores operações internacionais, acesso a mercados e estratégia para internacionalização, em linha com a teoria da escola nórdica, o que evidencia a necessidade de desenvolver esse grupo de competências para viabilizar o avanço das pequenas e médias empresas no processo. Por outro lado, não foi possível constatar evidências de que esse mesmo processo ocorre com relação ao fator de gestão internacional, cujo conjunto de competências compreende habilidades e atitudes relacionadas aos processos de gerenciamento dos recursos das empresas.

Com relação às competências organizacionais considerando o porte da empresa (micro, pequeno, médio e grande porte), constatou-se que conforme a empresa aumenta o seu porte, isso se reflete em sua capacidade de operar no exterior e influenciar o resultado exportador, desde que seja capaz de desenvolver as competências para internacionalização, sobretudo no que se refere aos fatores operações internacionais e acesso ao mercado.

Finalmente, por meio de técnicas estatísticas, como a correlação e a regressão linear múltipla, foi possível resgatar o terceiro objetivo específico a respeito das competências organizacionais de acordo com o desempenho exportador das empresas, constatando-se uma relação intensa, direta e positiva influenciando os resultados em termos de exportação, inclusive potencializado esse desempenho quanto maior for o porte da empresa.

Outra contribuição desse estudo, no que se refere àquelas organizações públicas envolvidas no incentivo à internacionalização, são as indicações para estruturação de um

portfólio de serviços adequado e efetivo para impulsionar os negócios internacionais das empresas brasileiras, em especial para atender aquelas com menos recursos e competências, e que mais necessitam desse tipo de apoio. Considera-se também que, para aumentar as exportações as empresas precisam dominar as competências relacionadas às operações internacionais, que incluem as rotinas, procedimentos, custos, logística e estruturação da organização para o processo de internacionalização.

Com base neste estudo, sugere-se que as políticas públicas para desenvolver a internacionalização das empresas brasileiras considerem a segmentação desses grupos de empresas, conforme o seu momento no processo de internacionalização, de forma a oferecerem serviços mais assertivos, customizados e efetivos.

Nessa lógica de ação, este estudo contribui ao utilizar a escala de competências para internacionalização aqui validada, como base científica para o desenvolvimento de instrumento prático de autodiagnóstico de prontidão para internacionalização das empresas brasileiras. De fato, este instrumento poderá ser utilizado pelas empresas atendidas pela Apex-Brasil no âmbito do projeto Passaporte para o Mundo para validar o seu estágio atual de competências para internacionalização e orientá-las em seu plano de capacitação a distância, sendo esse o foco principal deste projeto.

A partir das validações estatísticas realizadas, ressalta-se ainda que as competências de estratégia para internacionalização são essenciais, tanto para aquelas empresas que desejam operar diretamente nos mercados internacionais, como para aquelas que buscam incrementar as suas exportações. Ao verificar o viés de influência negativa dessas competências relacionadas à estratégia para internacionalização no desempenho exportador das empresas brasileiras, pela análise de regressão múltipla realizada, percebe-se o seu impacto nos resultados a serem alcançados, tanto em termos de aumento de exportações, como de ampliação da presença internacional das pequenas e médias empresas. Em outras palavras, empresas que não possuem estratégia para internacionalização dos seus negócios apresentam um desempenho exportador menor que aquelas que desenvolvem suas estratégias internacionais.

Como observado por Honório (2009), a estratégia para internacionalização não depende apenas de especificidades do mercado, de vantagens específicas da firma ou de um arranjo de fatores que se manifestam segundo critérios objetivos de decisão e

escolha dos modos de entrada implementados unilateralmente pelo entrante no mercado estrangeiro. É necessário considerar iniciativas para desenvolver uma rede de relacionamentos robusta, que contemple diferentes partes interessadas no escopo do seu projeto de internacionalização, incluindo, por exemplo, clientes, fornecedores, distribuidores e agentes governamentais no Brasil e no exterior.

Como agenda de pesquisa sugere-se a necessidade de realizar um estudo mais aprofundado sobre o papel dos executivos com influência e liderança no desenvolvimento das competências para internacionalização das organizações. Como observado por Winck et al. (2016), a figura do líder global se faz demasiadamente necessária, sendo essa liderança catalisadora do sucesso da organização, através de fronteiras e, especialmente, quando em interação com culturas de características e pensamentos divergentes.

Além disso, sugere-se que a mensuração dos impactos decorrentes da internacionalização, tanto no nível da empresa como no de políticas públicas, além do resultado de exportações, e sobretudo para aquelas empresas que já se encontram atuando com operações no exterior, sejam objeto de pesquisas futuras. A determinar esta linha de pesquisa poderia investigar, por exemplo, quais seriam os fatores críticos de sucesso nesse tipo de empreitada, mensurando impactos qualitativos e benefícios para a empresa, para as pessoas e para o país em última análise.

Mais além, com o intuito de acompanhar a evolução desta escala de competências para internacionalização, sugere-se que sejam realizadas pesquisas com análises confirmatórias, estratificando e segmentando os resultados, com recortes por setor, porte, tipo de atividade predominante ou regiões geográficas. A escala de competências para internacionalização, ora proposta, certamente necessitará de um acompanhamento ao longo do tempo para comprovar a sua validade e promover os ajustes necessários, em função de mudanças no ambiente de negócios, processos e tecnologias.

Finalmente, recomenda-se que políticas públicas específicas fortaleçam ações de capacitação, preferencialmente com a aplicação de tecnologias e metodologias ativas, para elevar o nível de competências relacionadas às operações internacionais e a promoção do acesso aos mercados internacionais, além de estimular que os processos de inovação e internacionalização das empresas sejam sustentáveis ao longo do tempo,

como forma de implementar estratégias competitivas duradouras e de alto impacto. Como observado por Souza et. al. (2014), a alavanca para processos inovadores contínuos baseia-se no desenvolvimento das capacidades das organizações, ou seja, na estruturação de conhecimentos e informações transformando-os em competências que impactam o processo inovador gerando um desempenho positivo para a firma.

Sob esse ponto de vista, a maior contribuição deste estudo é fornecer acesso ao conhecimento estruturado sobre as competências para internacionalização a serem desenvolvidas. Complemente-se a este ponto a discussão sobre fatores a serem considerados para causar um impacto significativo nas exportações, informando e sensibilizando as empresas no que diz respeito à necessidade de elaborar uma estratégia sustentável no longo prazo para internacionalizar os seus negócios, em detrimento da busca por oportunidades ocasionais em momentos de crise no país. Conclui-se destacando que este estudo busca elucidar os caminhos para a internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras, fornecendo insumos essenciais e aplicados para apoiar a inserção e o avanço das empresas no processo de internacionalização.

7 REFERÊNCIAS

A

ACHETENHAGEN, L. (2011). **Internationalization competence of SMEs**. Jönköping International Business School. Enterprenörskapsforum.Tryck: Eklunds Tryckeri AB.

APEX-BRASIL – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. **Resultados da Pesquisa sobre Internacionalização de Empresas no âmbito de Plano Nacional de Exportação.** 2016.

AMAL, M. Algumas Evidências sobre o Papel das Redes de Relacionamento e Empreendedorismo na Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas**. Revista de Administração FACES Journal**, 2008.

ANZENGRUBER, J. Discovering Gaps in Internationalization Competencies of SMEs – a Comparative Case Study of Austrian SMEs. **Business and Management Studies**, v. 1, n. 1, p. 26-37, 2015.

B

BARAKAT, L. L.; CRETOIU, S. L.; SIMÕES, L. G.; RESENDE, L. V; ALVIM, F. M. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017**. 12ª edição, Fundação Dom Cabral, 2017.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management,** v. 17, n. 1. 1991.

BARNEY, J. **Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource- based analysis**. 1992.

BARNEY, J. Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1. p. 41-56. 2001.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 2ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012 – Capítulo 3.

BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Corporate competences in subsidiaries of Brazilian multinationals. **Latin American Business Review**, v. 10, n. 2-3, p. 161-185, 2009.

BORINI, F. M.; FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. L. Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 596-608, 2012.

BOYATZIZ, R. E. (1982). **The competent management: a model for effective performance**. Nova York: Wiley & Sons.

C

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 1, p. 1–25, 2007.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. **Massachusetts Institute of Technology Cambridge**, 1962.

CNI – Confederação Nacional da Indústria; SOBEET - Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. **Internacionalização das Empresas brasileiras : motivações , barreiras e demandas de políticas públicas**. 2012. Disponível em 14 de agosto de 2018: http://www.sobeet.org.br/carta/SOBEET_CNI.pdf

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Desafios à Competitividade das Exportações Brasileiras**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – Brasília: CNI, 2016.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

CRETOIU, S. L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. **Internacionalização de empresas brasileiras – Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier**, 2007.

CYRINO, Alvaro Bruno; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de M. Emerging global players: evidences from the internationalization processes of Brazilian firms. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 27, 2003.

D

DE FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

DE SOUZA, Cristina Castro Lucas et al. A relação entre inovação e desempenho internacional de atividades de serviços em firmas francesas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 227-254, 2014.

DURAND, R. et al. The relative contributions of inimitable, non-transferable and non-substitutable resources to profitability and market performance. **Goizueta Business School, Atlanta: Emory University**, 1999.

DUTRA, J. S. (2004). **Competências**. São Paulo: Atlas.

F

FENILI, R. R.; SOUZA, E.C.L. **Manifestações Culturais De Uma Organização Internacionalizada**: Um Estudo a Partir Das Práticas Organizacionais. (Dissertação) Mestrado em Administração. Brasília: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Brasília 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. Editora Atlas SA, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129–144, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44–57, 2004.

FLEURY, M. T. L. Organizational culture and the renewal of competences. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Brazilian multinationals: competences for internationalization. **Cambridge University Press**, 2011.

FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 438–458, 2012.

G

GALDINO, C. B. Competências Organizacionais e Internacionalização de Empresas: Um Ensaio Teórico. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, p. 21-31, 2016.

GONÇALVES, W. N.; RIBEIRO, G. G. Confrontando o conceito de competências pela sua diversidade e aplicação: Um olhar entre a teoria e a prática. **Pretexto**, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39515947>.

GONCZI, A. 12 Competency-based learning. **Understanding learning at work**, p. 180, 1999.

GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. **Série: Planejamento de pesquisa nas ciências sociais**, n. 01, 2003.

H

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. **Rio de janeiro: Campus**, v. 301, 1995.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. R., Multivariate Data Analysis. 2009.

HEMAIS, C.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In C. Hemais (Org.), O desafio dos mercados externos (Vol. 1, pp. 17-39). Rio de Janeiro: Mauad. 2004.

HILAL, A.; HEMAIS, C. O Processo de Internacionalização Na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 1–12, 2003.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 2009.

I

ICC – International Chamber of Commerce. ICC Open Markets Index 2015. **International Chamber of Commerce 2015 Open Market Index**. 3a edição, v.3. 2015

J

JING, S.; BING, X. A. Study on Transnational Enterprise Faces Cultural Difference and Trans-Culture Management Under Economic Globalization Background. **Cross-Cultural Communication**, v. 6, n. 2, p. 48-56, 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83- 101, 2003.

JOSKOW, P. L. Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 4, n. 1, p. 95-117, 1988.

K

KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Editora USP, 1980.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva*. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63–87, 2006.

KNIGHT, G.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n.2, p.255-273. 2009.

SUZIN, J. B., GONÇALO, C. R.; GARRIDO, I. L. A Mobilização de Recursos Estratégicos como Perspectivas de análise de processo de internacionalização: A expansão da Azaleia para o mercado sul-americano. **Revista de Gestão**, 21(1), 83–102. 2014 https://doi.org/10.5700/rege520

L

LE BOTERF, le Guy. De la compétence. **Paris, Les Editions d'Organisation**, 1995.

LE BOTERF, G. De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences: quelles démarches? Quels acteurs? Quelles évolutions. **Traité des sciences et des techniques de la formation**, p. 335-353, 1999.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. D. C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. Edição Esp, p. 121–141, 2003.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, 1932.

N

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

M

MAHONEY, J. T. The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 559-584, 1992.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for" intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MCLAGAN, P. (1997). Competencies: the next generation. **Training and Development**. V. 51, n.5, p. 40-47.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Strategy and perfor- mance: Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
MIRABILE,

MONTEZANO, L. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público,** v. 68, n. 4, p. 785–806, 2017.

MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; ALBUQUERQUE, L. G.; FLEURY, M. T. L (2010). Gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras. In: FLEURY, A. (org.). **Gestão Empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, p. 215-251.

P

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In. Pasquali, L., & Cols. **Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 165-198. 2010

PALLANT, J. Multivariate analysis of variance. **SPSS survival manual. Crow's Nest: Allen & Unwin**, v. 20, n. 11, p. 283-96, 2011.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. **New York**, v. 300, p. 28, 1980.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985.

PANGARKAR, N. Internationalization and performance of small – and medium- sized enterprise. **Journal of World Business**, v. 43, n. 4, p. 475-485, 2008.

PENROSE, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford: Oxford University Press.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Boston (Ma)**, v. 1990, p. 235-256, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Core competency concept. **Harvard Business Review**, v. 64, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In: **Knowledge and strategy**. 1999. p. 41-59.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1. p. 22-40. 2001.

PROCHNIK, Victor. Por que é baixo o investimento direto das firmar brasileiras no exterior? **Revista de Economia Mackenzie**, v. 6, n. 1, p. 10–40, 2008.

Q

QIAN, G. Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US small and medium-sized enterprise. **Journal of Business Venturing**, v. 17 n. 6, p. 611-633. 2002.

R

RAY, S.; RAMAKRISHNAN, K. Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back-To-Basics Call. **Decision (0304-0941)**, v. 33, n. 2, 2006.

RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, F. **Aprendizagem organizacional e competências**. 2005.

S

SANTOS, N. DE M. et al. A Teoria dos Custos de Transação nas Pesquisas de Estratégia no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, p. 04–18, 2017.

SALVADOR, R. L. C. D.; PORTO, L.; PESSOA, F. L. Análise Do Modelo De Uppsala Com Foco Nas Competências Requeridas Para Sua Operacionalização. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 1–21, 2009.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração** (CAD/UFSC), v. 14, p. 103-118, 2012.

SOUZA, E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C.; FENILI, R. R. ; FARIAS, R. M. C. Internacionalização de organizações: propostas de análise à luz da cultura. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 12, p. 139-151, 2013.

STAL, E.; Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção das vantagens competitivas. [S.l.]: **RAI - Revista de Administração e Inovação**, 2010.

T

TEECE, D. J. Transactions cost economics and the multinational enterprise: An Assessment. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 7, n. 1, p. 21-45, 1986.

TEIXEIRA, C. H. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global**. ((Dissertação) Mestrado em Administração. São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP - Universidade de São Paulo, 2012.

V

VASCONCELOS NETO, A. G.; IIZUKA, T. M. F.; PADILHA, A. C. M. Competências essenciais e estratégias competitivas de empresas multinacionais brasileiras líderes em cadeia de valor global. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 16, n. 2, 2015.

W

WALKER, G; WEBER, D. 1984. A transaction cost approach to make-or-buy decisions. **Administrative Science Quarterly,** 373-391. 1984

WEF – World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2016–2017. **World Economic Forum Reports**, 2017.

WINCK, M. F.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G.; SCHREIBER, D. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **Internext**, v. 11, n. 2, p. 35, 2016.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 269-296. 1991

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261. 1979

WOODRUFFE, C. Competente by any other name. **Personnel Management**. v.23, n.9, p. 33-33. 1991

Z

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence. Pour une nouvelle logique**. Editions Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. O tempo do trabalho: o tempo-devir frente ao tempo espacializado. **Tempo Social**, v. 14, n. 2, p. 1-18, 2002.

8 APÊNDICE “A” – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PARTE 1 – QUALIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL

1) CNPJ da empresa (8 dígitos)

2) Qual a razão social da empresa?

3) Indique a sua posição na empresa:
( ) Assistente
( ) Analista
( ) Coordenador(a)
( ) Gerente
( ) Diretor(a)
( ) Presidente
( ) Outro

4) Há quantos anos (completos) trabalha nesta empresa?

5) Indique o seu gênero:
( ) Feminino
( ) Masculino

6) Indique o seu grau de escolaridade completo:
( ) Ensino fundamental
( ) Ensino médio
( ) Ensino superior
( ) Pós-graduação (especialização; MBA etc.)
( ) Mestrado
( ) Doutorado

PARTE 2 – SOBRE A ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA EMPRESA

7) Qual a atividade predominante de sua empresa?
( ) Fabricante de produtos
( ) Prestadora de serviços

8) A sua empresa é uma trading company / comercial exportadora?
( ) Sim
( ) Não

9) Qual foi o faturamento bruto médio da empresa nos últimos três anos?
( ) Menor ou igual a R$ 360 mil
( ) Maior que R$ 360 mil e menor ou igual a R$ 3,6 milhões
( ) Maior que R$ 3,6 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões
( ) Maior que R$ 300 milhões

10) A empresa exporta?
( ) Sim
( ) Não

11) As exportações da empresa são realizadas:
( ) Diretamente
( ) Por meio de trading companies / comerciais exportadoras
( ) Tanto diretamente, quanto por meio de trading companies / comerciais exportadoras

12) Qual o valor médio anual exportado pela empresa?

( ) Até US$ 20 mil
( ) Maior que US$ 20 mil e menor ou igual a US$ 100 mil
( ) Maior que US$ 100 mil e menor ou igual a US$ 200 mil
( ) Maior que US$ 200 mil e menor ou igual a US$ 500 mil
( ) Maior que US$ 500 mil e menor ou igual a US$ 1 milhão
( ) Maior que US$ 1 milhão e menor ou igual a US$ 5 milhões
( ) Maior que US$ 5 milhões

13) A empresa pretende iniciar as suas exportações?
( ) Sim
( ) Não

14) Uma das possíveis formas de internacionalização de uma empresa, além da exportação, é a de operar no exterior. Tais operações, que incluem desde uma loja, escritórios e centros de distribuição até a produção e P&D, por exemplo, podem ser próprias (investimento direto da empresa) ou realizadas por meio de terceiros, via contratos.
No caso de sua empresa, ela possui operações no exterior?
( ) Sim, com operações próprias (investimento direto)
( ) Sim, com operações contratadas (terceiros)
( ) Sim, tanto com operações próprias (investimento direto) quanto com contratadas (terceiros)
( ) Não possui operações no exterior

15) Qual a receita bruta anual média da empresa nos últimos três anos com as suas operações no exterior?
( ) Até US$ 100 mil
( ) Maior que US$ 100 mil e menor ou igual a US$ 500 mil
( ) Maior que US$ 500 mil e menor ou igual a US$ 1 milhão
( ) Maior que US$ 1 milhão e menor ou igual a US$ 5 milhões
( ) Maior que US$ 5 milhões

16) A empresa pretende iniciar operações próprias no exterior nos próximos três anos?
( ) Sim
( ) Não

PARTE 3 – SOBRE AS COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

17) Classifique as afirmativas abaixo, por grau de concordância atribuindo o valor que mais corresponde a sua opinião: Discordo totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo totalmente

- A empresa sabe identificar claramente os benefícios da internacionalização.
- A empresa sabe identificar claramente o que ela busca com a internacionalização.
- A empresa sabe identificar claramente quais são as vantagens que ela possui e que justificam a sua internacionalização.
- A empresa sabe identificar as suas fraquezas, as quais precisam ser melhoradas para internacionalização.
- A empresa desenvolve e planifica as estratégias para internacionalização.
- A empresa considera importante adaptar o modelo de negócios em função dos objetivos da internacionalização e do país-alvo.
- A empresa reconhece os custos e riscos envolvidos no processo de internacionalização.
- A empresa possui planejamento estratégico amplamente divulgado, acompanhado e periodicamente revisado.
- A empresa possui clareza de como se posiciona e compete atualmente em seus mercados.
- A empresa conhece quem são os seus principais concorrentes no Brasil e no exterior e como está em relação a eles.
- A empresa entende que a internacionalização é uma estratégia de longo prazo.
- A empresa busca entender o ponto de vista de seus clientes.
- A empresa reconhece a importância do constante ajuste entre estratégia de internacionalização e estrutura organizacional.

- A empresa comunica a estratégia de internacionalização para toda a organização e promove a gestão do conhecimento sobre o tema.
- A empresa monitora a evolução dos resultados e atua preventivamente para garantir a execução da estratégia de internacionalização.
- A empresa reconhece e implementa mecanismo de gestão transparente e de *compliance*.
- A empresa reconhece e implementa gestão e práticas que visem a sustentabilidade ambiental e social.
- A empresa investe em inovação de produtos / serviços e processos.
- A empresa investe no aprimoramento do design de produtos e embalagens.
- A empresa considera o empreendedorismo de seus funcionários e a inovação como importantes fatores de competitividade.
- A empresa considera a tomada de risco, quando bem avaliada, uma prática importante.
- A empresa gerencia recursos humanos com incentivos ao aprendizado, inovação e autonomia dos funcionários.
- A empresa reconhece a importância da gestão do relacionamento e do conhecimento entre matriz-subsidiária.
- A empresa possui habilidade na precificação internacional, considerando a competitividade dos preços dos concorrentes, práticas do mercado de destino e sua proposta de valor.
- A empresa conhece aspectos tributários envolvidos na internacionalização.
- A empresa conhece os principais custos envolvidos na abertura de operação no exterior.
- A empresa conhece procedimentos logísticos internacionais.
- A empresa conhece procedimentos aduaneiros da exportação (despacho/desembaraço).
- A empresa conhece instrumentos de financiamentos à abertura de operações no exterior
- A empresa conhece instrumentos de financiamentos internacionais ao comércio exterior
- A empresa conhece os procedimentos e os impactos cambiais em seus negócios internacionais.
- A empresa conhece procedimentos de contratação de mão de obra no exterior.
- A empresa conhece procedimentos de expatriação de funcionários.
- A empresa promove adaptações na produção ou na operação (serviço) caso necessárias para internacionalização.
- A empresa promove constante acompanhamento e ajuste de sua capacidade de oferta diante da demanda nacional e internacional.
- A empresa conhece regimes aduaneiros especiais (drawback, exportação temporária etc.).
- A empresa sabe acessar, analisar e aplicar informações de países-alvo.
- A empresa conhece as dimensões envolvidas em uma pesquisa de mercado internacional.
- A empresa sabe identificar o seu público-alvo no exterior.
- A empresa conhece com profundidade os fatores que justificam a escolha do país-alvo.
- A empresa conhece as variáveis que compõem a análise de risco para atuação no país-alvo.
- A empresa conhece a cadeia de valor de fornecimento nos países-alvo.
- A empresa conhece os canais de distribuição nos países-alvo.
- A empresa reconhece a importância da promoção comercial no país-alvo.
- A empresa sabe identificar representação / parceiro confiável no exterior.
- A empresa se prepara antecipadamente para participação em feiras e missões por meio de planejamento.
- A empresa conhece os incentivos e apoios do governo brasileiro à internacionalização.
- A empresa conhece os incentivos e apoios do governo do país-alvo à internacionalização.
- A empresa sabe identificar barreiras (tarifárias e não tarifárias) à exportação impostas pelos países-alvo
- A empresa sabe identificar variáveis do ambiente normativo e regulatório do país-alvo que impactam o modelo de negócios da empresa em seu processo de inserção naquele país.
- A empresa sabe posicionar o seu produto / serviço no exterior por meio de planejamento de marketing.

9 ANEXO “1” – AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA

ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

Recursos Humanos
Apex-Brasil

MEMO APEX-BRASIL Nº 394/2018 | **Brasília, 09/02/2018**

PARA: Márcia Nejaim
Diretoria de Negócios

DE: Lara Amorelli
Gerência de Recursos Humanos

Assunto: Autorização para uso da base de dados sobre competências para internacionalização.

Prezada Diretora,

Servimos do presente para informá-la que recebemos nesta Gerência, Memorando Nº 263/2018, encaminhado pelo empregado **Carlos Eduardo Padilla Costa**, lotado na Coordenação de Internacionalização, que solicita a autorização para desenvolver a dissertação do mestrado em **Gestão Estratégica das Organizações**, utilizando a base de dados sobre competências para internacionalização com foco na análise e validação estatística das informações obtidas por meio de pesquisa com as empresas.

O empregado ressalta que a base de dados consiste em uma das entregas realizadas na Fase 1 do Novo Projeto Pedagógico do Passaporte para o Mundo, desenvolvido pela Apex-Brasil em parceria com a FIA/USP. Conforme registrado no memorando em epígrafe, o uso da base de dados limita-se à realização de análises estatísticas comparativas, de forma agregada, preservando a identidade das empresas participantes e sem utilização do *mailing* da Apex-Brasil.

A expectativa apresentada pelo Sr. Carlos Padilla é que o resultado dessas análises permitirá sugerir melhorias no modelo pedagógico proposto para o Passaporte

SBN Quadra 2 | Lote 11
Ed. Apex-Brasil
70040-020 | Brasília DF | Brasil
Tel.: +55 61 3426 0202
Fax: + 55 61 3426 0263
www.apexbrasil.com.br

ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

para o Mundo, assim como a categorização, priorização e ajustes no conjunto de variáveis analisadas.

Considerando a Instrução Normativa 043-00 – Programa de Educação Corporativa, que tem por objetivo estabelecer diretrizes e procedimentos para o desenvolvimento profissional dos empregados na Apex-Brasil, no sentido de aprimorar a qualificação dos profissionais que representam a Agência, não há impedimento normativo na sua redação para análise dos dados solicitados.

Destaca-se a importante subordinação ao Código de Conduta Ética da Apex-Brasil, que deve ser utilizado cotidianamente como um norteador de conduta, em especial ao item 3.2.13:

> " Na preservação das informações:
> No que se refere ao acesso e à divulgação de informações, comprometemo-nos com a ética no trato das informações a que venhamos a ter acesso em função de nossas atividades, com base nas seguintes premissas:
>
> a) Uso de acordo com o estrito interesse institucional da Apex-Brasil, abstendo-nos de qualquer utilização em proveito pessoal ou de terceiros;
> b) Respeito à propriedade intelectual, própria e de terceiros que esteja em nosso poder;
> c) Todos os dados, informações e materiais desenvolvidos internamente em função da relação de trabalho são de uso exclusivo e de propriedade da Apex-Brasil. "

SBN Quadra 2 | Lote 11
Ed. Apex-Brasil
70040-020 | Brasília DF | Brasil
Tel.: +55 61 3426 0202
Fax: + 55 61 3426 0263
www.apexbrasil.com.br

ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

Recursos Humanos 02 Apex-Brasil

Em face ao exposto e ainda considerando que a demanda apresentada pelo empregado se refere ao Passaporte para o Mundo, um produto da Diretoria de Negócios, encaminhamos a referida solicitação para apreciação desta Diretoria quanto à conveniência e a viabilidade do empregado Carlos Padilla utilizar a base de dados em apreço para o desenvolvimento do seu estudo.

Atenciosamente,

Celene Vasconcelos Melo Boaventura
Analista

Lara Caracciolo Amorelli
Gerente de Recursos Humanos

SBN Quadra 2 | Lote 11
Ed. ApexBrasil
70040-020 | Brasília DF | Brasil
Tel.: +55 61 3426 0202
Fax: + 55 61 3426 0263
www.apexbrasil.com.br

ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

Recursos Humanos 03 Apex-Brasil

MEMO APEX-BRASIL Nº 263/2018 | **Brasília, 26/01/2018**

PARA: Carlos Marques – Gerência de Recursos Humanos

DE: Carlos Padilla – Analista de Negócios Internacionais

Assunto: Mestrado - base de dados sobre competências para internacionalização

Prezado Carlos,

Tendo como objetivo de desenvolver a dissertação do mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, que conta com o apoio da Apex-Brasil conforme INA 43-00 sobre o Programa de Educação Corporativa, solicito a autorização para fazer uso da base de dados da sobre competências para internacionalização com foco na análise e validação estatística das informações obtidas por meio de pesquisa com as empresas. Esta base de dados consiste em uma das entregas realizadas na fase 1 do novo projeto pedagógico do Passaporte para o Mundo, desenvolvido pela Apex-Brasil em parceria com a FIA/USP.

Cabe ressaltar que consta na cláusula 12ª do contrato nº 41-02/2016 que as entregas do projeto são de propriedade intelectual da Apex-Brasil. O uso pretendido da base de dados é tão somente para realizar as análises estatísticas comparativas, de forma agregada, sobre as competências para internacionalização das empresas brasileiras, e que permitirão sugerir melhorias no modelo proposto, tal como a categorização e priorização e ajustes no conjunto de variáveis analisadas.

Estes dados foram coletados por meio da aplicação de questionário de pesquisa em abril de 2017, contemplando a avaliação das variáveis (competências) pelas empresas, utilizando escala *Likert* e organizado de forma a medir a percepção sobre o grau de aderência das competências das empresas respondentes de acordo como seu momento da internacionalização (ver formulário de pesquisa em anexo). As informações serão analisadas de forma agregada, preservando a identidade de todas as empresas participantes, não havendo necessidade de utilização do mailing da Apex-Brasil.

Analisar as competências para internacionalização como tema de dissertação é importante para a conscientização dos executivos e empresários quanto à necessidade do desenvolvimento de uma mentalidade global (*global mindset*), o que ajudará as empresas brasileiras a desenvolver a sua capacidade de internacionalizar-se ao conhecer

SBN Quadra 2 | Lote 11
Ed. Apex-Brasil
70040-020 | Brasília DF | Brasil
Tel.: +55 61 3426 0202
Fax: + 55 61 3426 0263
www.apexbrasil.com.br

ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

quais são as competências mais relevantes para viabilizar o seu processo de internacionalização. No escopo da dissertação tem-se como objetivo principal:

- **Analisar e descrever as relações entre competências para internacionalização das empresas brasileiras, de acordo com o seu momento neste processo.**

Como justificativa para este estudo, percebe-se que, independentemente da motivação da empresa para internacionalização, há um aumento da complexidade na gestão dos recursos humanos, processos, finanças e tecnologia, com efeitos na cultura organizacional e nos processos empresariais, acredita-se que a análise dos resultados da pesquisa será possível demonstrar que as competências para internacionalização variam quanto à sua relevância em função do momento, da capacidade de inovar e da celeridade da empresa na adaptação de seus processos para internacionalização.

Adicionalmente, este estudo terá como benefício para a Agência a proposição de melhorias no desenvolvimento da ferramenta "radar de competências" a ser implementada este ano na plataforma Passaporte para o Mundo, a qual permitirá as empresas brasileiras conhecerem as suas lacunas de competências e comparar-se ao conjunto de empresas de sua região ou setor de atuação, conforme o seu momento da internacionalização. Um exemplo gráfico da ferramenta a ser desenvolvida é apresentado abaixo:

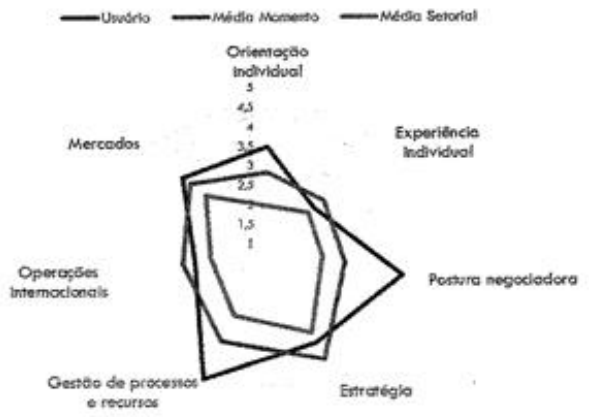

Figura 1: Exemplo do radar de competências a ser implementado no Passaporte para o Mundo

SBN Quadra 2 | Lote 11
Ed. Apex-Brasil
70040-020 | Brasília DF | Brasil
Tel.: +55 61 3426 0202
Fax: + 55 61 3426 0263
www.apexbrasil.com.br

ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

Recursos Humanos 04 Apex-Brasil

Como subsídio adicional para entendimento do tema da dissertação, apresenta-se a seguir um resumo preliminar:

"O momento atual desperta cada vez mais a atenção do empresariado para as oportunidades existentes nos mercados internacionais. Empresas brasileiras das mais variadas regiões, portes e setores, realizaram negócios internacionais destinando produtos e serviços brasileiros aos mais diversos países do mundo, inclusive estabelecendo operações próprias e parcerias no exterior. O ranking das multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral ressalta que estas empresas brasileiras têm inclusive aumentado o seu grau de internacionalização, seja por uma decisão estratégia consciente, por reação ao momento de crise político-econômica, ou mesmo por questões circunstanciais relacionadas ao desaquecimento da demanda interna, entre outros fatores. Diversos autores estudam os fatores que influenciam o ganho de competitividade em função do processo de internacionalização, dentre eles estão as competências organizacionais e a capacidade de inovar. Quais são estas variáveis e como podem ser melhor desenvolvidas pelas empresas brasileiras, em especial, as PME (pequenas e médias empresas), é um assunto que instiga o interesse, principalmente daquelas empresas que buscam ou encontram-se na direção da internacionalização de seus negócios. Como as competências organizacionais se relacionam com o momento das empresas na internacionalização dos seus negócios? Este estudo tem como objetivo analisar e descrever entre as competências organizacionais e a sua relação para internacionalização das empresas brasileiras, analisando-as com foco na viabilidade da inserção e ampliação de seus negócios internacionais. O método adotado será o quantitativo, de caráter exploratório e descritivo, implementado a partir de um questionário aplicado às empresas internacionalizadas e com potencial para internacionalização. Será explorada a relação entre as variáveis estudadas e o fenômeno da internacionalização, ao verificar a variabilidade do comportamento estatístico das competências, conforme o momento de internacionalização das empresas brasileiras. Os resultados deste estudo servirão tanto para os órgãos do governo como para as empresas para direcionar políticas e iniciativas para o desenvolvimento das competências e da capacidade de inovar das empresas brasileiras."

Os seguintes passos serão seguidos no desenvolvimento da dissertação:

1) Realizar revisão sistemática da bibliografia especializada e autores seminais nos principais assuntos da pesquisa:
   - Palavras-chave: internacionalização; competências; e inovação;

SBN Quadra 2 | Lote 11
Ed. Apex-Brasil
70040-020 | Brasília DF | Brasil
Tel.: +55 61 3426 0202
Fax: + 55 61 3426 0263
www.apexbrasil.com.br

ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

- Período da revisão sistemática: últimos 10 anos (2007 em diante);

2) Identificar o referencial teórico a respeito dos assuntos da dissertação;
3) **Obter autorização da Apex-Brasil para uso da base de dados utilizada na pesquisa sobre competências para internacionalização das empresas brasileiras;**
4) Realizar análise documental relacionada aos temas da dissertação;
5) Validar o modelo de competências para internacionalização que utilizado no projeto de capacitação à distância "Passaporte para o Mundo";
6) Realizar o tratamento estatístico na base de dados utilizada;
7) Proceder com análise dos resultados;
8) Elaborar as conclusões do estudo;
9) Apresentar a dissertação na banca de qualificação e, posteriormente, na banca de aprovação do mestrado;

Conforme informado anteriormente, a pesquisa para levantamento das competências para internacionalização foi desenvolvida no âmbito do projeto Passaporte para o Mundo da Apex-Brasil, no primeiro semestre de 2017, por meio de consulta aos especialistas em internacionalização para identificação das competências organizacionais, porém carece de tratamento e validação estatística, o que será feito durante o desenvolvimento deste trabalho.

Para tanto, solicita-se a autorização para realização deste trabalho com o uso desta base de dados, tendo em vista a possibilidade de contribuir com um importante insumo produzido no âmbito de projeto da Apex-Brasil, e que poderá servir para o melhor entendimento acerca deste assunto. Além disso, permitirá a este mestrando obter o conhecimento necessário para aprimorar os instrumentos de trabalho a serem implementados no âmbito do projeto Passaporte para o Mundo e obter a certificação do curso em questão.

Aproveito para agradecer pela competente análise e permaneço a disposição para prestar quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Carlos Padilla - Analista de negócios internacionais

Coordenação de Internacionalização

Maria Luisa Cravo
Gerente de Investimentos
Apex-Brasil

Carla Faschoal
Gerente de Gabinete da Diretoria de Negócios
Apex-Brasil

Coordenadora de Internacionalização
Apex-Brasil

SBN Quadra 2 | Lote 11
Ed. Apex-Brasil
70040-020 | Brasília DF | Brasil
Tel.: +55 61 3426 0202
Fax: + 55 61 3426 0263
www.apexbrasil.com.br