

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Leandro Claur Wagner

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS EXPORTADORAS DO  
VALE DO RIO PARDO: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DA  
COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA REGIONAL**

Santa Cruz do Sul, setembro de 2011

Leandro Claur Wagner

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS EXPORTADORAS DO  
VALE DO RIO PARDO: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DA  
COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA REGIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Cezar Arend  
Co-orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marília Patta Ramos

Santa Cruz do Sul, setembro de 2011

Leandro Claur Wagner

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS EXPORTADORAS DO  
VALE DO RIO PARDO: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DA  
COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA REGIONAL**

Esta Dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

*Dr. Silvio Cezar Arend*

Orientador

*Dr<sup>a</sup> Marília Patta Ramos*

Co-orientadora

*Dr. Carlos Águedo Nagel Paiva*

*Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer*

***“Quem desconfia fica sábio”.***

*Riobaldo, narrador personagem de Grande Sertão: Veredas*

*Guimarães Rosa*

## AGRADECIMENTOS

A quem agradeço...

Aos meus pais, Laudelino Wagner e Lúcia Kappaun Wagner pelo incondicional apoio;

Aos estimados professores do PPGDR da Universidade de Santa Cruz do Sul, pela oferta do conhecimento, amizade e dedicação.

Aos queridos colegas de mestrado e doutorado do PPGDR, em especial ao Vanderlei Trindade, Roberto de Gregori, José de Grandi, Eduardo Caríssimi, Janete Stoffel, Adilene Matia, Luiz Felipe Barros, Luciano Marques, Carlos Farias, João Carlos Bugs, Renato Zanella e Roberto Tadeu de Moraes, por tornarmos-nos mais próximos, pelas contribuições e pelo convívio;

Aos empresários Walter Bergamaschi Júnior, Roselene Kunkel e Francisleno Nogueira Kist, respectivos diretores das empresas Venax Eletrodomésticos, Klima Refrigeração e Refrimate Engenharia do Frio, que abriram as portas de suas empresas, objeto desta pesquisa, para entrevistas e questionários;

Aos integrantes da banca examinadora Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer e Prof. Dr. Carlos Águedo Nagel Paiva, que juntamente com os professores orientadores trouxeram valiosas observações para esta pesquisa e pesquisas futuras;

As secretárias do PPGDR pela sempre presente disponibilidade em ajudar, em especial à Cassia pelo auxílio na confecção final do trabalho;

À Sônia, pela paciência e inestimável ajuda na tabulação dos dados desta pesquisa;

De modo especial, ao Prof. Dr. Silvio Cezar Arend e a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marília Patta Ramos, orientador e co-orientadora, pelo estímulo e conhecimento nesta caminhada;

## RESUMO

A busca por maior competitividade, seja através de melhores modelos de negócios, melhor tecnologia ou melhor estratégia é fator chave para o sucesso de empresas tanto no mercado interno quanto externo. Alinhado a este objetivo, a necessidade de descentralizar os setores exportadores, aumentar a quantidade de empresas atuando no mercado global e agregar intensidade tecnológica à pauta exportadora, tem sido as principais diretrizes das políticas brasileiras voltadas ao comércio internacional. Desde 1990, após aceitar o desafio de internacionalizar sua economia, o país vem orientando esforços para consolidar este cenário. Partindo da corrente teórica de que as competências e capacidades de uma organização, através de seu conhecimento acumulado a colocam em uma posição competitiva diferenciada, o presente trabalho, através de um estudo multicaso, envolvendo 3 empresas exportadoras do setor da refrigeração, buscou avaliar competências e capacidades e sua influência nos resultados competitivos à luz de uma construção teórica derivada da RBV (*Resource Based View* – Visão Baseada em Recursos). Também buscou-se identificar a importância do papel dos atores do ambiente institucional nesse propósito. Constatou-se que as empresas percebem maior a influência das competências organizacionais internas em seus resultados competitivos do que a influência dos atores do ambiente institucional no apoio ao processo de internacionalização de empresas. Dado o número reduzido de empresas analisadas recomenda-se estudos com um maior número de empresas buscando confirmar os resultados obtidos.

Palavras-chave: competências internas, internacionalização, competitividade empresarial, instituições.

## **ABSTRACT**

The drive for greater competitiveness, either through better business models, better technology or better strategy is key to the success of companies both domestically and externally. In line with this objective, the need to decentralize the export sector, increasing the number of companies operating in the global market and add to the agenda-technology exports, has been the main guidelines of Brazilian policies geared to international trade. Since 1990, after accepting the challenge to internationalize its economy, the country has guided efforts to consolidate this scenario. From the theoretical current that skills and capabilities of an organization, through its accumulated knowledge and put it in a differentiated competitive position, the present work, through a multicase study, involving three companies exporting the refrigeration industry, sought to evaluate skills and capabilities and its influence on competitive results in the light of a theoretical construct derived from the RBV (Resource Based View). It also sought to identify the importance of the role of actors in the institutional environment that purpose. It was found that most companies realize the influence of internal organizational capabilities in their competitive results than the influence of actors in the institutional environment to support the process of internationalization of companies. Given the small number of companies analyzed is recommended studies with a larger number of companies seeking to confirm the results obtained.

**Keywords:** internal skills, internationalization, business competitiveness, institutions.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

01 As cinco forças competitivas da indústria/setor.....	45
02 Três estratégias genéricas.....	46
03 A cadeia de valores da empresa.....	48
04 A organização como um conjunto de recursos.....	53
05 Definição da agenda de competências essenciais.....	62
06 Competências como fonte de valor.....	65
07 Os determinantes da vantagem nacional.....	77
08 Modelo analítico de pesquisa.....	101
09 Localização do município de Venâncio Aires.....	104
10 Mercados de atuação externa da Venax Eletrodomésticos.....	110
11 Aspectos internos e externos na performance da Empresa-Venax Eletrodomésticos Ltda.....	119
12 Aspectos internos e externos na performance da Empresa-Klima Refrigeração Ltda.....	130
13 Aspectos internos e externos na performance da Empresa-Refrimate Engenharia Ltda.....	140
14 Comparativo aspectos internos e externos na performance das Empresas-Venax, Klima, Refrimate.....	147



## LISTA DE QUADROS

01 Valor adicionado bruto, a preço médio, do município de Venâncio Aires no ano de 2000.....	30
02 Pessoas ocupadas por macro-setores no Estado do Rio Grande do Sul e no município de Venâncio Aires.....	31
03 Relação dos setores industriais e seus empregados, com QL maior que 1 (um) no município de Venâncio Aires.....	33
04 Perguntas para análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa.....	56
05 Relação do modelo VRIO e implicações competitivas.....	57
06 Nível de competências em uma organização.....	60
07 Quadro resumo de competências utilizadas no estudo e respectivos autores.....	96
08 O lugar de Venâncio Aires no país do conhecimento e da inclusão social....	102

## LISTA DE GRÁFICOS

01 Balança comercial brasileira – 1990 A 2010.....	88
02 Participação percentual de produtos básicos, semimanufaturados e manufaturados nas exportações brasileiras. 1991 a 2010.....	91
03 Resultados competitivos - Venax Eletrodomésticos.....	114
04 Cultura organizacional – Venax Eletrodomésticos.....	115
05 Comportamento organizacional - Venax Eletrodomésticos.....	116
06 Competências do indivíduo - Venax Eletrodomésticos.....	117
07 Ambiente institucional - Venax Eletrodomésticos .....	118
08 Resultados competitivos – Klima Refrigeração.....	124
09 Cultura organizacional – Klima Refrigeração.....	126
10 Comportamento organizacional – Klima Refrigeração.....	127
11 Competências do indivíduo – Klima Refrigeração.....	128
12 Ambiente institucional – Klima Refrigeração.....	129
13 Resultados competitivos – Refrimate.....	135
14 Cultura organizacional – Refrimate.....	136
15 Comportamento organizacional – Refrimate .....	137
16 Competências do indivíduo – Refrimate.....	138
17 Ambiente institucional – Refrimate .....	139
18 Comparativo: Resultados competitivos – Venax, Klima, Refrimate.....	142
19 Comparativo: Cultura organizacional – Venax, Klima, Refrimate.....	143
20 Comparativo: Comportamento organizacional – Venax, Klima, Refrimate.....	144
21 Comparativo: Competências do indivíduo – Venax, Klima, Refrimate.....	145
22 Comparativo: Ambiente institucional – Venax, Klima, Refrimate.....	146

## LISTA DE TABELAS

01 Balança comercial brasileira – 1990 a 2010 (U\$\$ milhões).....	88
02 Participação percentual de produtos básicos, semimanufaturados e manufaturados nas exportações brasileiras. 1991 a 2010.....	91

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos da pesquisa.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Hipóteses.....	19
1.4 Justificativa.....	20
1.5 Estrutura e capítulos desta dissertação.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 A Abordagem VBR.....	24
2.2 Os recursos e sua relação com o desenvolvimento regional.....	27
2.2.1 Teoria da localização e do crescimento econômico regional.....	28
2.2.2 Causação circular de um processo social acumulativo .....	35
2.2.3 As instituições e o desenvolvimento econômico.....	37
2.2.4 Desenvolvimento regional endógeno.....	40
2.3 Competitividade em empresas de “fora para dentro” – a análise da Estrutura externa.....	42
2.3.1 O modelo das cinco forças.....	43
2.3.2 A cadeia de valores da empresa.....	47
2.4 Competitividade de “dentro para fora”. o que define a performance das empresas a partir da Visão Baseada em Recursos.....	49
2.4.1 Competitividade através dos recursos.....	51
2.4.2 Condição estratégica de um recurso.....	54
2.4.3 Competências essenciais.....	57
2.4.4 Identificação das competências essenciais.....	60
2.4.5 Competências do indivíduo.....	63
2.4.6 Cultura organizacional.....	65
2.4.7 Os modelos de Hofstede.....	68
2.4.8 Competências organizacionais no contexto brasileiro.....	71
2.5 A competitividade na indústria brasileira.....	73
2.6 Competitividade da nação. O que define a performance de um país ou região.....	76
2.6.1 O papel do estado.....	79
2.6.2 Modos de intervenção do estado.....	81
2.7 Panorama brasileiro no comércio internacional.....	83
2.7.1 Abertura comercial de 1990.....	86
2.7.2 A pauta brasileira de exportações.....	90
2.8 Resumo dos autores utilizados no estudo e arcabouço teórico.....	94
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	97
3.1 Delineamento.....	97
3.1.1 Tipo de pesquisa.....	97
3.1.2 Hipóteses.....	98
3.1.3 Modelo analítico de pesquisa.....	100
3.2 Procedimentos.....	101
3.2.1 Escolha da população e amostra.....	101
3.2.2 Coleta de dados.....	104

3.2.3 Instrumento de coleta e análise dos dados.....	105
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	109
4.1 Venax Eletrodomésticos Ltda.....	109
4.1.1 Caracterização da empresa.....	109
4.1.2 Entrevista com o diretor da Venax Eletrodomésticos.....	110
4.1.3 Análise dos dados – Venax Eletrodomésticos.....	112
4.2 Klima Refrigeração Ltda.....	121
4.2.1 Caracterização da empresa.....	121
4.2.2 Entrevista com a diretora da Klima Refrigeração.....	121
4.2.3 Análise dos dados – Klima Refrigeração.....	123
4.3 Refrimate Engenharia do Frio Ltda.....	132
4.3.1 Caracterização da empresa.....	132
4.3.2 Entrevista com o gerente comercial e de exportação da Refrimate.....	133
4.3.3 Análise dos dados – Refrimate Engenharia.....	134
4.4 Análise comparativa – Venax, Klima, Refrimate.....	141
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
REFERÊNCIAS.....	154
ANEXO A - Questionário de pesquisa.....	158

## 1 INTRODUÇÃO

A análise contemporânea das organizações tem tido o suporte de várias teorias administrativas que alternam ênfases entre aspectos mais mecanicistas, mais comportamentais ou mais sociais (Tanure e Prates, 1996). A visão organizacional que desassocia a empresa e suas relações econômicas a aspectos puramente mecânicos, pode ser comparada à visão econômica Schumpeteriana, que caracteriza o processo produtivo “*como uma combinação de forças produtivas que incluem coisas em parte **materiais** e em parte **imateriais**”* (Schumpeter, 1957). No nível material têm-se os fatores originais de produção como capital e recursos naturais. No imaterial, são os ‘*atos técnicos*’ e ‘*atos de organização social*’ ou do ambiente sócio-cultural que destacam o impacto das transformações sociais, culturais e institucionais sobre a produtividade da economia.

Os estudos organizacionais que se ocupam em buscar explicar as diferenças de desempenho entre empresas com base na estrutura de seu setor, possuem na SCP (*Structure, Conduct, Performance* – Estrutura, Conduta e Performance), derivada da economia industrial de Mason e Bain (Porter, 1983, p. 176), a sua principal perspectiva teórica. Mais recentemente, com origem nos estudos de Penrose (1959), a RBV (*Resource-Based View* – Visão Baseada em Recursos), vem sistematicamente adquirindo espaço no pensamento estratégico e no conhecimento organizacional, como fator capaz de diferenciar empresas em termos de suas heterogeneidades de desempenho. Enquanto a SCP busca identificar como diferencial competitivo ‘características do setor’ ou do ambiente externo à empresa, a RBV sustenta que toda empresa possui um portfólio interno de recursos, físicos, financeiros, organizacionais e intelectuais (Prahalad e Hamel, 1990), a partir dos quais cria sua vantagem competitiva.

Penrose (1995) afirma que um dos pressupostos primordiais da teoria do crescimento das organizações é o de que “*a história tem importância*”, sendo esse crescimento essencialmente um processo evolucionário que está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo. Para a autora, na economia baseada no conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes, e as

empresas que operam neste novo modelo procuram focar suas atividades naquelas que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades que são mais “intensivas em inteligência”. A associação das perspectivas de que as competências internas de determinada organização a colocam em situação diferenciada frente ao ambiente em que compete, sendo fonte de vantagem competitiva sustentável, alicerça os preceitos da RBV (*Resource Based View*). O impacto desta orientação no pensamento estratégico se dá a partir de sua visualização como um conjunto de recursos produtivos.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a abordagem dos recursos da firma considera que cada empresa tem um portfólio de recursos organizacionais, tangíveis e intangíveis e destacam que: “o que uma empresa pode fazer para criar vantagens competitivas não é apenas uma função das oportunidades de ambiente (indústria), mas também dos recursos que a empresa pode mobilizar e organizar” (Krogh e Roos, 1995:58) (Fleury e Fleury, 2001, p. 44). Desta forma, o modelo concentrado no ambiente interno da organização sugere que os recursos e as capacidades particulares a cada empresa são o elo fundamental para a competitividade estratégica. O conhecimento aumenta em intensidade através da informação, inteligência e *expertise*, sendo a base da tecnologia e da sua aplicação. Para os autores, no cenário competitivo do século XXI, o conhecimento é um recurso organizacional fundamental, tornando-se fonte valiosa de vantagem competitiva.

Utilizar estes recursos na busca por competitividade possui reflexos também nas estratégias de internacionalização das empresas. O modelo de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977), mesmo que de forma subjacente, está alicerçado na RBV como afirmam Andersen e Kheam (1998). De acordo com Silva *et al* (2007), novas pesquisas vêm mostrando que a internacionalização é fruto da capacidade competitiva interna da empresa em seu mercado doméstico, relacionada a características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem. Já a adoção de uma estratégia de internacionalização, eficiente e eficaz, torna-se uma questão central para obter-se sucesso nos negócios (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para Penrose (1995) as competências distintivas de uma empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por ativos intangíveis, sendo a utilização destes recursos fator capitalizador para o processo de expansão e internacionalização.

Redwood (1976) afirma que a internacionalização de empresas no Brasil, através da promoção e diversificação das exportações, posiciona-se como importante estratégia de desenvolvimento econômico regional e nacional. No modelo brasileiro de desenvolvimento, o II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento – **1975 - 1979**), um dos maiores – senão o maior segundo o autor – programa de desenvolvimento regional em todo o mundo, a política de exportações teve papel de destaque. O autor destaca que a expansão do comércio externo brasileiro naquele período (apesar de proporcionalmente menor que em países desenvolvidos), contribuiu para o impressionante rendimento da economia como um todo. Porém é provável que tenha também contribuído para uma exacerbação dos desequilíbrios regionais de renda, em função dos benefícios desta linha de ação serem diferencialmente auferidos por regiões que já são as mais desenvolvidas. Segundo o autor resta saber se as tendências concentradoras da promoção de exportações e seus efeitos multiplicadores podem ser compensados com sucesso por programas de desenvolvimento regional.

Assim, pretendeu-se através desta pesquisa analisar as capacidades e competências internas de empresas exportadoras a partir da *Visão Baseada em Recursos* e sua relação com os resultados competitivos advindos da internacionalização. Para este propósito este estudo realizou pesquisa orientada pela bibliografia da RBV – *Resource Based View*, em empresas exportadoras do setor da refrigeração do Vale do Rio Pardo, com o objetivo de ampliar estudos exploratórios e descritivos, buscando melhor compreender características do tecido empresarial regional.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

O contexto das capacidades e competências organizacionais de empresas de determinada região pode atenuar fatores restritivos e capitalizar aspectos propulsivos de sua evolução e também de sua atividade exportadora, responsável pela ampliação de mercados, ampliação da capacidade produtiva, geradora de emprego e renda. Segundo Amaral Filho (1995), o conceito de desenvolvimento



endógeno pode ser entendido como um processo interno de ampliação contínua da capacidade de “agregação de valor” sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local. Também a atração de excedentes provenientes de outras regiões, ou o que Myrdal (1968) afirma ser o processo de expansão que cria economias externas favoráveis à sua continuidade. Esse processo tem como resultado a ampliação do produto e da renda localizada, em um modelo de desenvolvimento regional definido.

Ferraz, Kupffer e Haguenauer (1997) abordam o processo de ampliação da capacidade da agregação de valor sobre a produção como precedente à ampliação e conquista de novos mercados, tanto interno como externo. É certo que em uma economia globalizada a perda de competitividade das empresas locais implica desindustrialização, e por conseqüência a eliminação de postos de trabalho. Já a ampliação e conquista de novos mercados, derivada de sua maior competitividade, resulta em aumento da produção, que é acompanhada de aumento de pessoal ocupado. No entanto para estes autores, é irrealista considerar a indústria como espaço prioritário na geração de empregos. Sua função é mais importante pela capilaridade que exerce sobre as demais atividades produtivas como agricultura, comércio, setor de serviços etc., principais responsáveis pela absorção e geração do emprego. Nesse sentido a presença de empresas industriais “competitivas” é catalisadora desses efeitos, assegurando o mercado, valorizando a produção primária e impulsionando atividades terciárias.

Para Britto, Borini e Souza (2007), sendo a exportação a estratégia inicial de internacionalização<sup>1</sup> da maioria das empresas, estas precisam de recursos e capacidades estratégicas que garantam a competitividade do produto no mercado externo. A literatura em negócios internacionais aborda em larga escala as exportações e os tipos de modo de entrada, como os fatores culturais, estruturais e do macro ambiente que influenciam a atividade exportadora (ROCHA, 2001 e HEMAIS, 2005). Para Britto, Borini e Souza (2007), entretanto, é necessário reconhecer a importância dos recursos e competências organizacionais para a

---

<sup>1</sup> Neste estudo admite-se por internacionalização, a venda de produtos no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos na nação onde serão comercializados os produtos. (HITT *et al*, 1999).

internacionalização; visão esta fortemente alinhada com a corrente teórica da *Resource Based View* (RBV) em estratégia.

Douglass North (1955) afirma que o caráter da força de trabalho será fundamentalmente influenciado pelas indústrias de exportação. Os tipos de especialização exigidas, a periodicidade e estabilidade do emprego e as condições de trabalho moldarão as atitudes sociais da força de trabalho (North, 1955, p. 304). O autor ainda afirma que “o desenvolvimento de uma força de trabalho treinada e o capital tornam mais fácil o desenvolvimento de novas exportações” (NORTH, 1955, p. 310).

Sacramento *et al* (2003) afirmam que a inserção de empresas, representada pela busca de mercados consumidores e fornecedores em escala ampliada, possui como pressuposto básico a evolução através da *aquisição crescente de conhecimento*, de controle e de exposição ao risco por parte das empresas com propostas de internacionalizar-se. De acordo com estatísticas da Organização Mundial do Comércio, o volume financeiro decorrente das relações comerciais internacionais entre países apresentou um aumento superior a 877%, passando de US\$ 114 bilhões em 1958 para mais de US\$ 10 trilhões em 2005 (OMC, 2006). Ainda, de acordo com os dados da pesquisa da OMC (2006), o Brasil continua atuando de forma tímida em mercados internacionais, representando apenas 1,1% do total exportado pelo mundo, enquanto os países desenvolvidos pertencentes à União Européia alcançam índices superiores a 40%.

Sob esta ótica, percebendo a matriz produtiva como motor de uma economia em crescimento, as competências e capacidades organizacionais possuem estreita relação como fator de apoio no contexto de desenvolvimento regional, tornando-se fonte de estudos e análises para compreender características, entendimentos e questionamentos.

Nessa perspectiva o questionamento que se coloca neste estudo é: **Qual o papel das competências organizacionais e recursos internos das empresas exportadoras do setor da refrigeração do Vale do Rio Pardo nos resultados competitivos provenientes de seu processo de internacionalização?**

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os recursos internos e competências organizacionais de empresas exportadoras do setor da refrigeração no Vale do Rio Pardo, e sua relação com o processo de inserção global.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar e avaliar as capacidades organizacionais e competências de empresas exportadoras do setor da refrigeração Vale do Rio Pardo.
- Mensurar as diferentes competências, individualmente e em conjunto, e seus reflexos nos resultados competitivos das empresas pesquisadas.
- Avaliar o impacto do ambiente institucional no apoio ao processo de internacionalização das empresas pesquisadas.
- Comparar a influência dos recursos e competências organizacionais (aspectos internos) nos resultados competitivos das empresas pesquisadas *versus* ambiente institucional (aspectos externos) no processo de internacionalização das empresas pesquisadas.

## 1.3 Hipóteses

---

Diante do problema de pesquisa estabelecido, com base na literatura sobre a evolução do tema *competências organizacionais internas* das empresas, define-se a seguinte hipótese:

Segundo a opinião dos empresários, o fator **competências internas** exerce influência maior sobre os resultados competitivos da empresa **do que o ambiente institucional** no apoio à internacionalização das empresas.

#### 1.4 Justificativa

Para Hitt *et al* (2008), a visão baseada nos recursos da empresa tem tido impacto no pensamento estratégico e no conhecimento organizacional como um dos mais significativos recursos estratégicos sob as condições competitivas atuais. Pesquisadores trabalham no aprofundamento da abordagem baseada em recursos, com ligações importantes também com a perspectiva da competição baseada em competências. Os autores acima afirmam que, segundo o modelo baseado em recursos, as diferenças nos desempenhos das empresas ao longo do tempo se devem principalmente aos seus recursos e capacitações exclusivas, e não às características estruturais da indústria (setor).

Segundo estes mesmos autores, dados fornecidos por pesquisas sustentam que aproximadamente 20% da lucratividade de uma empresa pode ser explicada por características da indústria, ou da I/O (*industrial organization*-setor) no qual ela opta competir. Porém estas pesquisas revelam também que 36% da lucratividade pode ser atribuída às características e ações da empresa. Isto sugere que tanto o setor (ambiente externo) quanto as características da empresa (ambiente interno) influenciam o nível da sua lucratividade. Aliada a esta corrente, os números da OMC expostos anteriormente demonstram a necessidade de ampliação de forma significativa da inserção do Brasil no comércio internacional. Apesar de o país ter intensificado sua abertura comercial nos anos 90 e vir, após a estabilização da moeda, aumentando sua participação nas exportações e importações globais, isso ainda é muito pouco. Segundo Rocha e Mello (2002), pode-se afirmar que existe uma carência de estudos sobre as fases iniciais do processo de internacionalização. O campo dos estudos acadêmicos de Estratégia Global é um dos assuntos mais tradicionais em administração na literatura internacional, enquanto que a produção brasileira é praticamente inexistente (BERTERO e VASCONCELOS, 2003).

Além disso, para Porter (1990) o processo de internacionalização ganha relevância em função de sua relação com as **estratégias empresariais**, diversificação de mercados, receitas em moeda estrangeira, minimização de riscos etc, onde o desenvolvimento de competências representa papel importante. Através da diversificação de mercados, a estratégia de destinar uma parcela de sua produção para o mercado interno e outra para o mercado externo permite que a empresa amplie sua base/carteira de clientes, além de adquirir *know how* e *expertise* também para competição doméstica, o que, para Porter, significa correr menos riscos, pois quanto maior o número de mercados que ela atingir, menos dependente ela será.

Aliando a necessidade da busca de novas formas de comercialização e de novas maneiras de pensar o caráter emergente de um tipo diferente de sociedade industrial, que inclui novas formas de organização de firmas, Penrose (1959) conjuga estas necessidades ao crescimento do pensamento evolucionário na economia em geral, e pelas cada vez mais evidentes limitações da eficácia explicativa da “estática” análise econômica do mundo contemporâneo. A autora afirma que ao se empreender uma análise do crescimento das firmas em meados do século XX, a questão que se desejava responder era a de se havia algo inerente na natureza delas que tanto promovia o seu crescimento como limitava seu ritmo, sendo necessário para este propósito uma definição de firma dotada de “parte interna”.

Nesse contexto insere-se esta dissertação: uma análise que busca demonstrar o potencial de respostas deste enfoque organizacional para o tema da competitividade empresarial e por consequência, do desenvolvimento regional. Uma análise de características do modelo *Resource-Based View RBV*, que caracteriza-se por ser um pensamento mais focalizado nos aspectos intrínsecos à organização/empresa. Ou seja, a visão estratégica de uma vantagem competitiva resultante de um processo social embasado culturalmente, origem da teoria dos recursos e seu principal construto teórico: o conceito de competências organizacionais.

## 1.5 Estrutura e Capítulos desta Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, representado pelos propósitos deste trabalho, introduz-se o tema, sua importância e justificativa. Delimita-se o problema de pesquisa, assim como seus objetivos que irão ser contemplados ao longo da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo.

No segundo capítulo, revisa-se o contexto teórico do assunto pesquisado. Buscou-se através da literatura nacional e internacional que aborda a *visão baseada em recursos*, demonstrar as perspectivas de autores acerca do potencial de resposta deste enfoque na competitividade das empresas e por consequência da região. Também a literatura nas áreas de economia e desenvolvimento regional e sua relação com a VBR. Além disso, ainda nesse capítulo, buscou-se relacionar o tema com o processo de internacionalização das empresas, bem como descrever o panorama brasileiro no atual cenário do comércio internacional.

No terceiro capítulo, através de uma breve abordagem conceitual metodológica, caracteriza-se o universo a ser pesquisado e sua importância no contexto econômico local, além dos critérios de amostragem a serem utilizados. Caracteriza-se o instrumento de coleta de dados e seus métodos de mensuração, os procedimentos previstos para tabulação e análise dos dados.

No quarto e quinto capítulos elabora-se a apresentação dos resultados da pesquisa de campo e o enunciado das conclusões do estudo através das considerações finais.

Com a finalidade de subsidiar a pesquisa de campo sobre *Competências Organizacionais de Empresa Exportadoras do Vale do Rio Pardo*, o capítulo da revisão bibliográfica constitui-se dos seguintes seções.

Na primeira seção, expõe-se uma abordagem conceitual da *Visão Baseada em Recursos*. Essa abordagem conceitual inicial tem o objetivo de contextualizar a organização como um conjunto de recursos orientados à construção de sua vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que busca uma sustentação teórica para o desenvolvimento dos demais capítulos. Na segunda seção propõe-se uma

relação da visão em recursos com o processo de desenvolvimento econômico regional. Na terceira seção enseja-se uma análise da competitividade das empresas, através da teoria da análise estrutural e organizacional elaborada nos trabalhos de Porter, que considera o ambiente externo como uma das principais fontes de informações que permitem às empresas a condução para a vantagem competitiva. Na quarta seção estabelecem-se os pressupostos básicos da *Visão Baseada em Recursos*, diferenciando os recursos das diversas competências: do indivíduo, organizacionais, essenciais etc,..e as características que devem possuir um recurso para composição das competências. Finaliza-se esta seção com conceitos que caracterizam competências organizacionais brasileiras. Na quinta seção analisa-se a competitividade de uma nação/região a partir das condições competitivas ideais. Neste contexto o trabalho revisita as teorias da competitividade de nações/regiões buscando também a relação do comércio internacional com o desenvolvimento econômico e regional. Finalizando a sexta e última seção da revisão teórica, o estudo desenha um panorama da participação brasileira no comércio internacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A abordagem da “Visão Baseada em Recursos”

Compreender a organização a partir de suas forças e fraquezas e posicioná-la adequadamente no seu setor de atuação, buscando uma vantagem competitiva sustentável, é uma orientação básica da escola estratégica e do posicionamento desde os trabalhos de Ansoff (1968). Já o problema de pesquisa central da VBR - *Visão Baseada em Recursos*, orienta esforços com o propósito de compreender as causas com que algumas empresas atingem desempenho superior e o sustentam sistematicamente em seus mercados de atuação através de seus recursos internos. Para os estudiosos do assunto, não é apenas o “posicionamento” da escola *porteriana* que responde esta questão, e sim a propriedade de recursos internos e idiossincráticos de cada organização em seu processo produtivo. O enfoque, quando direcionado aos recursos internos da empresa, é conhecido por “*Resource-Based View of The Firm*” ou “Visão da Empresa Baseada em Recursos”<sup>2</sup>.

A necessidade de entender o conceito *competência interna* de uma organização, parte da perspectiva, de que nas últimas décadas, tanto no debate teórico como no meio organizacional, o modelo baseado em recursos (*Resource Based View*) tem-se firmado como diferencial e vantagem competitiva entre as empresas. O conceito de competência, segundo Fleury e Fleury (2001) e sua evolução no contexto organizacional, desde instituições governamentais, acadêmicas, empresariais etc, assume relevância sistemática, quando possui por propósito, colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências organizacionais, essenciais e as competências das pessoas.

São nos trabalhos seminais de Penrose (1959) que autores como Zarifian (2001), Le Boterf (2003), Fleury e Fleury (2001), Barney (2007), encontram sustentação para buscar identificar recursos e capacidades internas de empresas e sua relação como diferencial competitivo. Interessada no crescimento das empresas,

---

<sup>2</sup> A sigla VBR em português traduz “Visão Baseada em Recursos”. A sigla RBV em inglês traduz “Resource Based View”. Neste trabalho usaremos indistintamente ambas as siglas ao referirmo-nos à visão da empresa baseada em seus recursos internos.



e apenas por consequência no tamanho delas, Penrose (1959) entende que este crescimento, quando implique em acréscimo no tamanho, associa-se a uma melhoria na qualidade, resultantes de um processo de desenvolvimento semelhante a processos biológicos naturais, em que uma série interconectada de mudanças *internas* conduz a um aumento do tamanho acompanhado por mudanças nas características do objeto crescente. Para a autora:

Na perspectiva tradicional, o crescimento de uma empresa se torna um mero ajustamento ao tamanho adequado em dadas condições; nela não há qualquer noção de um processo *intrínseco* de desenvolvimento conducente a movimentos cumulativos numa direção qualquer (PENROSE, 1959, p.32).

As perspectivas de Zarifian (2001) demonstram que uma definição de competência está centrada fundamentalmente em uma mudança de comportamento social dos seres humanos. A visão de Zarifian, orientada ao indivíduo e sua relação com o trabalho e a organização, supera dois grandes modelos historicamente dominantes: o modelo da profissão, construído a partir das corporações artesanais, e o modelo do posto de trabalho, implantado de maneira extensiva sob a égide do *taylorismo* (Zarifian, 2001, p.10). A partir dos resultados de suas pesquisas no setor moveleiro francês e da percepção da rápida transformação do trabalho e de sua estrutura, divorciada do modelo fordista-taylorista, Zarifian propõe que:

Competência é “o tomar a iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. (ZARIFIAN, 2001, p.68)

Apesar de conceituá-la na “situação profissional”, o autor destaca que competência é também a expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo, construída e mobilizada por diversos atores. Para a evolução e construção de um modelo de competências, que apesar da necessidade de verificação e validação *in situ* na empresa, este deve ser encarado como uma construção social, que possibilita a associação do conceito de competências com a qualificação que cada pessoa possui, adquiridas ao longo do tempo.

Para Zarifian:

A ênfase dada à validação das competências pelos atores da empresa, esquece que essas competências apóiam-se em conhecimentos (em corpos de saberes) que nutrem sua dinâmica de renovação. Esses conhecimentos formam-se socialmente e, se quisermos escapar de uma validação

absolutamente momentânea, o êxito das ações deve remeter a uma dialética de interdependência forte entre competências e conhecimento, mobilizada por fontes e atores diferentes (por mais que a empresa seja o local de sua utilização, ela não é o único local de sua produção). (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Associado à perspectiva de que competência possui origem no meio, Le Boterf (2003) destaca que competência não é um estado e nem se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. É o resultado da formação da pessoa (biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional, compondo-se desta forma de um conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação avaliadas por um sistema.

Para Fleury e Fleury (2001) a associação da postura do indivíduo à verbos como agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica traduzem-se em um conjunto de comportamentos e habilidades reconhecidos por competência, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Fleury e Fleury, abordando o conceito de competência afirmam tratar-se de uma palavra do senso comum utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo, onde seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento depreciativo, sinalizando a marginalização desta pessoa nos circuitos de trabalho e do reconhecimento social.

Apesar dos trabalhos de autores como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) entre outros, direcionarem o construto do conceito de competência ao indivíduo, os trabalhos de Barney (1991), desenvolvidos e sedimentados nos últimos 20 anos, orientam-se como requisito de bom desempenho de equipes, unidades e de organizações, postulando que a vantagem competitiva provém da posse e desenvolvimento de recursos que são de alguma forma superiores aos dos competidores, em contraste com a visão determinista baseada na indústria (Barney, 1991). Para o autor recursos são um conjunto de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento da empresa. Ao contrário da perspectiva da visão industrial e da perspectiva de mercado (*outside in*), Barney contempla principalmente as condições internas da empresa (*inside out*), analisando como seus recursos são aplicados e combinados, inclusive os do indivíduo.

Contudo, mais importante que a propriedade de um portfólio de recursos, é o entendimento de que é a partir deles que a empresa deve construir suas vantagens competitivas. Para os defensores desta abordagem como Barney (1991), Prahalad & Hamel (1990), a definição das estratégias de uma empresa devem ser operacionalizadas e sustentadas por tais recursos caracterizando uma abordagem “de dentro para fora”.

## **2.2 Os recursos e sua relação com o desenvolvimento regional**

A aparente contemporaneidade do tema “Visão Baseada em Recursos” como diferencial competitivo pode ser confrontada com as perspectivas das *forças produtivas imateriais* de Schumpeter (1957) e o impacto das transformações sociais, culturais e institucionais sobre a produtividade econômica. Ou seja, a percepção de que o padrão competitivo de empresas e de uma região possam ser determinados por características internas e idiossincráticas das organizações não é propriamente nova. Outros autores que abordam desenvolvimento econômico regional já apontavam para a concentricidade destes determinantes.

O propósito desta seção é buscar a correlação e a importância entre os recursos e competências de empresas com o processo de desenvolvimento de uma região. Os autores abordados nesta seção destacam a importância de outros fatores, além dos recursos naturais e do capital no processo do desenvolvimento econômico, anteriormente à consolidação do tema VBR na atual literatura estratégica. Na afirmação de Hirschman (1961), a contribuição proveniente de *‘inputs’ não-convencionais*, tais como investimento em indivíduos como agentes de produção e a introdução de técnicas aperfeiçoadas não incorporadas em bens materiais de produção.

Através dos trabalhos de Myrdal (1965), North (1957), Barquero (2001), Hirschman (1961) e outros, busca-se este objetivo com o enfoque na força de trabalho, capital social e valores institucionais analisados pelos autores nas teorias das desigualdades econômicas, teoria da localização e do crescimento econômico,

desenvolvimento regional endógeno e a importância das instituições no processo de desenvolvimento econômico.

### 2.2.1 Teoria da localização e do crescimento econômico regional

Ao reexaminar a **teoria da localização e do crescimento econômico regional**, Douglass North (1955) avalia os estágios traçados à luz desta teoria do crescimento econômico, comparando-os com o desenvolvimento das regiões do EUA. North destaca que apesar das proposições analíticas apresentadas se referirem explicitamente ao desenvolvimento dos EUA, poderiam aplicar-se à regiões desenvolvidas dentro de um quadro de instituições capitalistas e sem as restrições impostas pela pressão populacional. Em sua análise, North afirma haver pouca relação entre os estágios da mesma, com o tipo de desenvolvimento observado em solo americano, bem como a ausência de elementos cruciais que permitam entender este crescimento.

A sequência dos estágios na teoria do crescimento regional, percorridas por regiões no decurso de seu desenvolvimento seriam: (1) economia de subsistência localizada de acordo com a distribuição dos recursos naturais; (2) a partir da melhoria nos transportes surge algum comércio e especialização local e modestas indústrias locais; (3) sucessão de culturas agrícolas em função do aumento do comércio inter-regional; (4) a região industrializa-se em função do crescimento populacional e dos rendimentos decrescentes da agricultura e de indústrias extrativas; (5) estágio final através da especialização da região em atividades terciárias, produzindo para exportação. De acordo com North (1955) estes estágios apresentam pouca semelhança com o desenvolvimento real das regiões norte-americanas, não sendo capazes de fornecer qualquer indicação sobre as causas do crescimento e da mudança, parecendo transposições inadvertidas da experiência européia, do que análise da história econômica americana.

Com o intuito de identificar a forma pela qual as regiões crescem, North (1955) ressalta a importância de entender o significado de uma base<sup>3</sup> de exportação sendo necessário distinguir as indústrias de exportação das “indústrias residenciais”, que seriam as indústrias que produzem para o mercado local onde reside a população consumidora. Buscando medir a especialização das atividades, North se utiliza do “quociente locacional”, que compara a concentração de emprego de determinada indústria em uma área específica, comparando-a com a concentração de emprego da mesma indústria, em uma área maior.

Um quociente bem acima de 1,00 indica especialização relativa maior na economia-objeto.

A importância atribuída por North (1955) ao papel da base de exportação na formação e no crescimento de centros nodais a partir das vantagens locais, reside na diminuição dos custos de transferência e processamento de artigos de exportação. Através de um roteiro sugerido por Paiva (2004), será desenvolvido aqui o quociente locacional da indústria da refrigeração do município de Venâncio Aires, objeto de análise deste estudo. Apesar do propósito pré-definido por Paiva ser o de, através de dados secundários, apontar caminhos para uma pesquisa primária buscando a identificação do potencial de desenvolvimento endógeno de determinada região, busca-se através da demonstração do QL (*quociente locacional*) do setor, demonstrar o grau de especialização deste setor comparando-o à uma macro-região, no caso o estado do RS, bem como sua representatividade para a economia local.

Para Paiva (2004), para a construção de políticas de desenvolvimento regional sustentável é necessário identificar o potencial de determinada região, ou seja:

...identificar aqueles setores que, mobilizados/fomentados, geram o maior benefício por unidade de custo. Isso significa dizer, em primeiro lugar, que o “potencial de uma região” deve ser pensado como a capacidade da mesma em dar início e sustentação a processos de autonomia material e bem-estar crescentes dos agentes produtivos locais e de seus dependentes com base na mobilização do maior volume possível de recursos produtivos disponíveis **internamente**. (PAIVA, 2004, p. 16)

---

<sup>3</sup> Segundo North, o termo “base” tornou-se popular entre os economistas e planejadores urbanos no conceito da base econômica urbana, a qual se refere às atividades de uma comunidade metropolitana que exporta bens e serviços para outras áreas.

Através do roteiro sugerido por Paiva, para elaborar-se um estudo sobre o desenvolvimento regional é necessário:

...em primeiro lugar, buscamos informações sobre o que denominamos a “macroespecialização regional” (agropecuária x indústria x serviços).[...] identificando o peso relativo de cada macrossetor em termos de Valor Adicionado Bruto (VAB) e de ocupação. O que buscamos é diferenciar os municípios/regiões “rurais”, dos municípios/regiões “urbanos”, ou seja diferenciar os municípios/regiões cujo crescimento se baseia na produção e na exportação de produtos primários dos municípios/regiões cujo crescimento se assenta na exportação de bens industriais, na prestação de serviços urbanos...[...] Regiões onde mais de 30% do VAB é gerado na agropecuária (o que, dados os padrões de produtividade e ocupação que caracterizam o campo e cidade, se traduz, usualmente, em uma participação da população ocupada (PO) rural na PO total igual ou superior à um terço), são regiões/municípios tipicamente **rurais**. [...] se nos depararmos com um VAB industrial superior à um quarto do VAB total ( e/ou uma PO industrial superior à um quinto da PO total), estaremos autorizados a suspeitar da existência de potencialidades imediatas na indústria regional. O indicador relevante para a identificação de potencialidades regionais no setor terciário se encontra na produtividade do trabalho em serviços.(PAIVA, 2004, p. 28)

<b>VAB agropecuário 2000 (em R\$1000)</b>	<b>VAB indústria 2000 (em R\$1000)</b>	<b>VAB serviços 2000 (em R\$1000)</b>	<b>VAB Total 2000 (em R\$1000)</b>
<b>85.032,00</b>	<b>328.621,00</b>	<b>203.892,00</b>	<b>617.545,00</b>
13,77%	53,21%	33,02%	100%

Quadro 01 - Valor Adicionado Bruto, a preço médio, do município de Venâncio Aires no ano de 2000.

Fonte: IBGE (Censo, 2000)

A quadro acima nos permite a seguinte leitura: o valor adicionado bruto no setor industrial é de R\$ 328.621,00 sendo superior a  $\frac{1}{4}$  do VAB total que é de 617.545,00. O VAB da agropecuária é de 13,77% do VAB total, ou seja, inferior a 30%. A população ocupada na semana de referência no município é de 32.842 pessoas, e a população ocupada (PO) na indústria (extrativa e distribuição de eletricidade, gás e água; de transformação; de construção) é de 9.745 pessoas, ou seja, maior que  $\frac{1}{5}$  da população ocupada no município. Desta forma conclui-se que o município possui macroespecialização regional na indústria.

Sendo o município “macroespecializado regionalmente” no setor industrial, a próxima etapa é analisar qual setor destaca-se na unidade analisada. O quadro 02 compara o percentual de pessoas ocupadas em cada atividade com o percentual do Rio Grande do Sul.

ATIVIDADE PRINCIPAL (das Pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência)	Estado	Pessoas Ocupadas	Participação
	Microrregião		
Agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e pesca	RS	910 941	20,09%
	Município de Venâncio Aires	13419	40,86%
Indústria extrativa e distribuição de eletricidade, gás e água	RS	33 453	0,74%
	Município de Venâncio Aires	63	0,19%
Indústria de transformação	RS	778 566	17,17%
	Município de Venâncio Aires	<b>8341</b>	<b>25,40%</b>
Construção	RS	295 009	6,51%
	Município de Venâncio Aires	1341	4,08%
Comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	RS	718 983	15,86%
	Município de Venâncio Aires	2870	8,74%
Alojamento e alimentação	RS	162 047	3,57%
	Município de Venâncio Aires	791	2,41%
Transporte, armazenagem e comunicação	RS	211 762	4,67%
	Município de Venâncio Aires	906	2,76%
Intermediação financeira e atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	RS	309 625	6,83%
	Município de Venâncio Aires	1011	3,08%
Administração pública, defesa e seguridade social	RS	225 184	4,97%
	Município de Venâncio Aires	535	1,63%
Educação	RS	239 106	5,27%
	Município de Venâncio Aires	1131	3,44%
Saúde e serviços sociais	RS	146 925	3,24%
	Município de Venâncio Aires	555	1,69%
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	RS	161 792	3,57%
	Município de Venâncio Aires	658	2,00%
Serviços domésticos	RS	297 270	6,56%
	Município de Venâncio Aires	1134	3,45%
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	RS	78	0,00%
	Município de Venâncio Aires	-	0,00%
Atividades mal definidas	RS	43 036	0,95%
	Município de Venâncio Aires	87	0,26%
<b>Total geral</b>	<b>RS</b>	<b>4 533 792</b>	<b>100%</b>
	<b>Município de Venâncio Aires</b>	<b>32842</b>	<b>0,72%</b>

Quadro 02 - Pessoas ocupadas por macro-setores no Estado do Rio Grande do Sul - RS e no município de Venâncio Aires.

Fonte: IBGE (Censo 2000).

O quadro 02 destaca que no macro-setor industrial, (*que reúne as atividades de Indústria extrativa e distribuição de eletricidade, gás e água; Indústria da transformação e Construção*) a atividade que possui maior participação relativa da mão-de-obra empregada em comparação com a média estadual, é a indústria da

transformação. Para uma análise mais detalhada calcula-se o Quociente Locacional (QL) dos setores industriais buscando hierarquizar suas posições. Segundo Paiva (2004) o principal limite desta relevante medida de especialização encontra-se na sua tendência à sobredimensionar a especialização regional em segmentos onde a macrorregião de referência é subespecializada *vis-a-vis* a megarregião de que faz parte (o resto do país, o resto do mundo, etc). Segundo Paiva (2004) o quociente locacional,

...é a medida de especialização regional mais difundida em pesquisas voltadas à identificação da estrutura econômica e das potencialidades dos territórios. Ele busca confrontar a participação relativa de um determinado setor e/ou segmento produtivo na economia de uma dada região com a participação relativa desse mesmo setor e/ou segmento em uma região de referência (normalmente, a macrorregião que engloba a primeira). Evidentemente, existirão tantos QLs quantas forem as medidas de participação relativa do setor e/ou segmento X. (PAIVA, 2004, p. 36)

Assim, esta medida de participação é a percentagem dos empregos gerados no setor/segmento frente ao conjunto dos empregos do território calculado a partir da seguinte fórmula:

$$QL = \frac{\frac{\text{Número de trabalhadores no setor Y na região X}}{\text{Número de trabalhadores na região X}}}{\frac{\text{Número de trabalhadores no setor Y no RS}}{\text{Número de trabalhadores do RS}}}$$



<b>Setores Industriais</b>	<b>QL</b>	<b>Nº Empregados</b>
Processamento industrial do fumo.	201.95	486
Fabricação de fogões, refrigeradores e máquinas de lavar e secar uso doméstico	188.75	901
Fabricação de motocicletas	161.89	12
Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação uso industrial e comercial	27.00	258
Fabricação de produtos do fumo	20.03	535
Fabricação de calçados de material sintético	19.11	401
Torrefação e moagem de café	15.69	10
Fabricação de artefatos de tanoaria e de embalagens de madeira	13.46	82
Confecção de roupas íntimas	9.44	90
Confecção de peças do vestuário exceto roupas íntimas	7.71	496
Fabricação de embalagens de material plástico	6.94	206
Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente	5.75	138
Preparação do leite	5.72	23
Fabricação de tratores agrícolas	5.46	56
Fundição de ferro e aço	5.46	169
Fabricação de farinha de milho e derivados, exceto óleos de milho	5.28	3
Fabricação de vidro plano e de segurança	4.36	12
Fabricação de produtos cerâmicos não-refratários p/ uso estrutural na construção	3.65	83
Fabricação de partes para calçados de qualquer material	3.49	121
Fabricação de máq e equipamentos de uso geral não espec. anteriormente	3.40	86
Aparelhamento e outros trabalhos em pedras	2.83	20
Fabricação de máquinas p/ indústria metalúrgica, exceto máq-ferramenta	2.68	16
Fabricação de esquadrias de metal	2.57	41
Abate de reses, exceto suínos	2.53	99
Fabricação de obras de caldeiraria pesada	2.05	2
Impressão de materiais para outros usos	1.92	36
Fabricação de artigos de metal p/ uso doméstico e pessoal	1.90	27
Fabricação de móveis com predominância de madeira	1.43	181
Reforma de pneumáticos usados	1.40	6
Fabricação de produtos de metal não especificados anteriormente	1.31	68
Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias	1.30	9
Moagem e fabric. de produtos de origem vegetal não especificados anterior	1.22	6
Fabricação de artigos têxteis para uso doméstico	1.13	6
Fabricação de sabões e detergentes sintéticos	1.03	4
Fabricação de estruturas de madeira e de artigos de carpintaria p/ construção	1.01	20

Quadro 03 - Relação dos setores industriais e seus empregados, com QL maior que 1 (um) no município de Venâncio Aires.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE (Censo 2000) e FEEDADOS 2007

O quadro 3 que apresenta o rol de setores industriais no município de Venâncio Aires e a quantidade de pessoas ocupadas por setor, comparativamente ao estado do RS, (macro-região de referência que engloba a 1ª) permite-nos perceber a importância da atividade do setor de refrigeração, por posicionarem-se em 2º e 4º com QL de 188,75 e 27,00 respectivamente, de um total de 35 setores com QL maior que 1.

As observações de North com relação à força de trabalho estão orientadas para uma construção de especializações exigidas a partir de sua base de exportação, e esta especialização desenvolvendo novas exportações. De acordo com o autor, visto que o crescimento de uma região está vinculado ao sucesso desta base, é necessário examinar em detalhes as razões deste crescimento, de seu declínio ou mudança. Segundo o autor o declínio de um produto de exportação deve ser acompanhado pelo crescimento de outros, ou então a região ficará estagnada. Entre as razões principais para o declínio de um produto de exportação, estão as mudanças na demanda exterior à região, a exaustão de um recurso natural, os custos crescentes da terra ou trabalho em relação aos da região competidora, e as mudanças tecnológicas que alteram a composição relativa dos insumos.

A visão do autor acerca do papel da base de exportação na formação do crescimento dos centros nodais a partir das vantagens locais, reside na diminuição dos custos de transferência e processamento dos artigos de exportação. As externalidades advindas desses centros atuam para melhorar a posição do custo do artigo de exportação. Cabe ressaltar a título do propósito do presente trabalho, a perspectiva de North com relação aos recursos humanos de uma base de exportação.

O caráter da força de trabalho será fundamentalmente influenciado pelas indústrias de exportação. Os tipos de especialização exigidas, a periodicidade e estabilidade do emprego e as condições de trabalho moldarão as atitudes sociais da força de trabalho. (NORTH, 1955, p. 304)

Ainda para North:

...o desenvolvimento de uma força de trabalho treinada e o capital tornam muito fácil o desenvolvimento de novas exportações. (North, 1955, p. 310)

Após o reexame da teoria da localização e do crescimento econômico regional, e partindo do argumento da dificuldade de identificar as causas deste crescimento surgem proposições por parte do autor que poderiam levar a uma nova teoria do desenvolvimento econômico regional, analisando entre outros aspectos o fato de que o crescimento das regiões tem sido desigual, e um determinado aumento da demanda dos produtos de exportação da região ou uma redução significativa dos custos de processamento ou de transferência, dão origem a efeitos múltiplos na região, ao induzir o aumento de investimentos não apenas na indústria da exportação, mas também em todos os outros tipos de atividade econômica.

Para Paiva (2007), o ideal das contribuições de North para uma teoria do desenvolvimento regional, podem e devem ser lidas como o fundamento necessário de políticas públicas consequentes de estímulo ao desenvolvimento urbano-industrial endógeno em processo tardio de industrialização. Importante também, para reflexão do propósito desta pesquisa, a visão de North com relação à importância do capital humano de uma base exportadora, como indutor de indústrias de exportação, e *ex post* de novas indústrias.

### **2.2.2 Causação circular de um processo social acumulativo**

A visão de Douglass North com relação à formação e ao crescimento de centros produtivos a partir das vantagens locacionais e as externalidades provenientes desses centros, como a diminuição dos custos de transferência e processamento, nos remete aos aspectos propulsivos da hipótese da causação circular acumulativa de Myrdal (1965). Ao buscar compreender os mecanismos das desigualdades econômicas nacionais e internacionais, Gunnar Myrdal (1968) analisa o “porquê e como” sobrevieram tais desigualdades e sua tendência em aumentar. O autor buscou responder em sua pesquisa como se poderiam alterar estas tendências. Ao comparar as diferenças entre países com relação aos níveis econômicos, o autor tece algumas generalizações em termos amplos: **(a)** que no mundo existe um pequeno grupo de países prósperos e um número muito grande de países extremamente pobres. **(b)** que em geral, no primeiro grupo o processo de

desenvolvimento é contínuo, enquanto no segundo o progresso médio é mais lento, em função da ameaça permanente de não poderem sair da estagnação. (c) que de modo geral as desigualdades econômicas entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos têm aumentado.

Orientando sua análise aos aspectos sociais, o autor destaca a limitação de uma análise econômica, a partir da abstração dos aspectos sociais, tidos como fatores “não-econômicos”. Na análise do autor sobre o contexto social, ocorre um processo acumulativo que pode operar em ambas as direções, ou seja, um país ou uma região que possuam por característica desigualdades sociais, têm a tendência à intensificar estas desigualdades, onde outro país ou região reconhecido(a) por processos de igualdade de oportunidades, tende ao crescimento. Para o autor, os problemas ligados ao desenvolvimento e subdesenvolvimento relacionam-se de forma sistêmica ao “círculo vicioso” do subdesenvolvimento, que gera um processo acumulativo, tanto ascendente como descendente, catalizador de desigualdades quando não controlado.

A aplicação da hipótese de Myrdal, a qual o autor denomina **causação acumulativa**, ou **causação circular de um processo social acumulativo**, se justificaria como forma de atacar o problema do desenvolvimento através de medidas aplicadas neste ou naquele de seus pontos, ocasionando um movimento ascendente do sistema inteiro. Nas palavras do autor:

A aplicação desta hipótese conduz qualquer estudo realista do desenvolvimento e do subdesenvolvimento em determinado país ou região bem além das fronteiras da teoria econômica tradicional. Há a necessidade de estender o estudo aos fatores “não-econômicos”, em que os economistas clássicos agrupam conceitos como a “qualidade de fatores de produção” e a eficiência da produção. Quanto mais se reconhece a maneira pela qual os diferentes fatores se interrelacionam e os efeitos provocados pela mudança primária em cada fator, mais eficazes os resultados dos esforços destinados a mover e alterar o sistema econômico-social. (MYRDAL, 1968, p. 43)

A importância que o autor atribui aos aspectos sociais como fatores das causas do subdesenvolvimento (ou do desenvolvimento) de regiões e países também são perceptíveis em sua afirmação:

A noção de que há certos elementos da realidade social que podem ser caracterizados como fatores “econômicos”, e que uma análise teórica pode ser racionalmente limitada às interações desses fatores, constitui uma pressuposição irrealista... É precisamente no âmbito dessa grande parte da realidade social, que a análise econômica deixa de fora pela abstração dos

fatores “não econômicos”, que a premissa do equilíbrio cai por terra. Esses fatores “não econômicos” não podem ser tidos como consumados e estáticos; as suas reações se fazem normalmente por meio de desequilíbrios. (MYRDAL, 1968, p. 28)

A idéia central de Myrdal é que, em um processo acumulativo, descendente ou ascendente, o jogo das forças de mercado tende a aumentar as desigualdades regionais, em função de efeitos propulsivos e regressivos. Determinada região em expansão produz efeitos regressivos em outra através da migração, o movimento de capital, bens e serviços, o comércio, que são os meios pelos quais o processo acumulativo se desenvolve, para cima nas regiões mais afortunadas, e para baixo nas desafortunadas. Para o autor, nas localidades e regiões, onde a atividade econômica está se expandindo ocorre a migração de outras regiões. Como a migração, a exemplo da mão de obra é seletiva, pelo menos em termos de idade, esse movimento privilegia comunidades de crescimento rápido e prejudica as comunidades de origem dos meios. Em síntese, para Myrdal, a lógica do mercado é o aprofundamento da situação que se inicia ou da situação atual, ou seja, desenvolvimento gera desenvolvimento, pobreza gera pobreza.

### **2.2.3 As instituições e o desenvolvimento econômico**

A evolução dos trabalhos de North, a partir de seu modelo institucional, afirma que o desenvolvimento econômico é também um processo de desenvolvimento das instituições. De acordo com Nóbrega (2005), a teoria que explica o papel das instituições no desenvolvimento, nasceu nos Estados Unidos há cerca de trinta anos e hoje tem especialistas na Europa e em outras partes do mundo, inclusive no Brasil. Ronald Coase e Douglass North, entre outros, autores da escola do “novo institucionalismo”, procuram fazer uma análise compreensiva da evolução das sociedades e mostrar as origens das desigualdades entre as diversas economias.

De acordo com Toyoshima (1999), a preocupação fundamental de North em seu trabalho abordando instituições, é tentar explicar as diferenças no desenvolvimento econômico entre países, procurando entender quais fatores

ampliam a divergência e quais conduzem a convergência em termos de desempenho. A chave para a resposta, segundo o autor, está na evolução das instituições. Desta forma, para explicar o funcionamento da sociedade como um todo, North constrói uma teoria das instituições, partindo da combinação de uma teoria do comportamento humano e da teoria dos custos de transação.

Instituições, para o autor, são definidas como sendo regras, formais ou informais, criadas pelos indivíduos para regular a interação entre eles em uma sociedade. Tais instituições estruturam os incentivos da troca entre as pessoas, seja essa troca econômica política ou social. O papel principal das instituições é reduzir as incertezas existentes no ambiente, criando estruturas estáveis que regulem a interação entre os indivíduos. Para North os diferentes padrões de desenvolvimento dos países encontram explicação nos processos de evolução de suas instituições, de forma que determinados arranjos institucionais conduzem a desempenhos favoráveis, enquanto outros não. A matriz institucional influencia diretamente o desempenho econômico dos países de duas formas principais: reduzindo os custos de transação e reduzindo os custos de transformação, que juntos resultam nos custos totais.

Mellão Neto *apud* Machado (2004), define custos de transação como todos os dispêndios - de dinheiro, de tempo, de trabalho e de risco - em que uma empresa ou indivíduo incorrem ao se relacionarem com o mercado. Um industrial, por exemplo, para produzir necessita amear capital, matérias primas, mão de obra, máquinas e equipamentos, e assim por diante. Cada um desses componentes, além de seu preço, embute também o seu “custo de transação”, que são os riscos, tributos e despesas indiretas inerentes à operação de compra e venda. Os neoinstitucionalistas observam que quanto mais baixos forem os custos de transação, mais uma empresa ou uma nação crescerá. Coase *apud* Nóbrega (2005) assinala que os custos de transação dependem das instituições de um país, ou seja, de “*seu sistema jurídico, seu sistema político, seu sistema social, seu sistema educacional, sua cultura e assim por diante*” (NÓBREGA, 2005, p.155). Com efeito são as instituições que comandam o desempenho de uma economia e é daí que deriva a importância da Teoria Institucional para os economistas.

Para North (1990), o paralelismo dos aspectos institucionais ao desenvolvimento econômico se dá em função destes serem pré-requisitos básicos

de sobrevivência e diferenciação num mundo marcado pela acirrada competitividade. Para o autor o quilate institucional é a quintessência para a obtenção de altos níveis de produtividade. Nas palavras de North:

A história econômica de uma sociedade só pode ser compreendida por meio da análise de sua dinâmica institucional. Se o desenvolvimento das instituições for capaz de gerar os incentivos necessários para a troca eficiente, então a soma dos ganhos do conjunto dos agentes será maior que suas perdas de modo que a sociedade como um todo sairá ganhando. Nesse caso, o desempenho do país será bom. Caso o desenvolvimento de instituições seja inadequado, o desempenho econômico será fraco. (NORTH, 1990, p.110-111 *apud* TOYOSHIMA, 1999, p.103)

Barral (2006) analisa a influência das instituições e sua relação com o comércio internacional. Para o autor é expressiva a capacidade deste comércio em contribuir para a evolução institucional dos países em desenvolvimento. Reconhecendo as instituições como fator fundamental na promoção do desenvolvimento, o questionamento de Barral (2006) é se o efeito do comércio internacional pode ser positivo no sentido de reforçar estas instituições no plano nacional. Segundo o autor, os fatores do comércio internacional identificam uma conexão positiva, afirmando que acordos comerciais podem ser utilizados como meios para promover a reforma regulatória interna. Cita o exemplo do uso feito pelo governo mexicano das negociações do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) para implementar mudanças substantivas em sua legislação nacional. Cita também a evolução institucional da Espanha, Grécia e Portugal reforçada por sua participação na Comunidade Européia, e o exemplo do Mercosul como fator relevante para a consolidação democrática de seus membros. (BARRAL, 2006, p.21)

Baumann (1996) *apud* Carvalho e Silva (2004), atribui à globalização a tendência a uma maior homogeneidade dos sistemas de regulação da atividade econômica nos diferentes países. Isso significa que as relações entre os setores público e privado tendem a ser cada vez mais uniformes. O autor cita as políticas comerciais do Japão e dos Estados Unidos como exemplo. Tradicionalmente, a economia japonesa era considerada fechada, enquanto os Estados Unidos constituíam referência de liberalismo comercial. Nos últimos anos, no entanto, o Japão tem caminhado para uma maior abertura, enquanto a economia norte-

americana caminha em sentido oposto. Com o passar do tempo, acredita-se que se tornarão bastante semelhantes.

Para os autores acima, em tese, existem efeitos positivos no médio e longo prazo, materializados, sobretudo, em maior estabilidade política e econômica e no aprendizado institucional, ganhando ares de realidade para países de médio desenvolvimento, a exemplo de Brasil e Índia, que vem aprendendo com a experiência adquirida em foros multilaterais e internalizando essas experiências no maior grau de sofisticação de algumas instituições nacionais relacionadas com políticas comerciais.

Notadamente, o contexto institucional de determinado país parece proprietário de influência direta sobre as perspectivas de crescimento e desenvolvimento econômico. Apesar do recente aprendizado brasileiro e experiência adquirida citados por Barral (2006), José Júlio de Senna (1995), um dos autores que abordam a corrente neoinstitucionalista para exame da trajetória político-econômica brasileira, destaca o impacto negativo do descaso do país para com as instituições. Nóbrega (2005), realça este aspecto como uma das razões pelas quais Brasil e Estados Unidos, cujas trajetórias de desenvolvimento andaram mais ou menos juntas, a partir de determinado momento seguem caminhos e ritmos completamente diferentes. Enquanto nos EUA prevaleceu uma política descentralizada e assentada em bases institucionais sólidas, no Brasil o que predominou foi um Estado centralizador, que procurou sempre adaptar as instituições aos interesses dos governantes e de seus grupos de sustentação.

#### **2.2.4 Desenvolvimento regional endógeno**

Os estudos realizados sobre os sistemas produtivos locais atribuem um valor estratégico ao componente sociocultural do desenvolvimento endógeno. (Fuá, 1983; Barquero, 2001). Nas palavras de Barquero sobre desenvolvimento endógeno: “*O território é um agente de transformação e não mero suporte dos recursos e atividades econômicas, uma vez que há interação entre as empresas e os demais atores, que se organizam para desenvolver a economia e a sociedade*”.



(BARQUERO, 2001, p.39) Para o autor, “*são precisamente as pequenas e médias empresas que com sua capacidade e flexibilidade empresarial e organizacional, estão posicionadas a ocupar um papel de protagonistas nos processos de desenvolvimento endógeno*”.(BARQUERO, 2001, p.39)

O autor destaca a significativa mudança na conceituação e na aplicação da política de desenvolvimento regional desde a metade dos anos 70, a ponto de na década de 80, ter surgido uma nova abordagem propondo que o desenvolvimento de cidades e regiões, utilize o potencial de desenvolvimento existente no território, aproveitando-se das iniciativas locais. De acordo com o autor há consenso de que a visão do desenvolvimento endógeno representou um avanço importante da política regional, no que se refere tanto a aspectos conceituais como operacionais. Para Barquero, este tipo de desenvolvimento ocorre em uma sociedade organizada, cujas formas de organização e cultura condicionam os processos de mudança estrutural e que, por sua vez, respondem às condições do processo de desenvolvimento.

Hirschman (1961) ao analisar estratégias de desenvolvimento em regiões subdesenvolvidas destaca que, entre as causas do desenvolvimento econômico, os recursos da capacidade de organização e de direção ocupam posições de preeminência, bem como os “*inputs*” não-convencionais, como investimento em indivíduos como agentes de produção e a introdução de técnicas aperfeiçoadas não incorporadas em bens materiais de produção.

A formulação do problema do desenvolvimento proposto por Hirschman, chama especial atenção para o fato de que o emprego de determinados recursos econômicos apresenta repercussões diversas ou efeitos “*reversivos*” de suprimento sobre os estoques disponíveis destes recursos. O autor cita como exemplo o uso de recursos naturais, como minério, onde não há reversão, há depleção. Por outro lado, em relação ao capital por exemplo, entra em ação um conhecido efeito reversivo: pelo fato de gerar rendimentos e posteriormente reservas. Para Hirschman:

As modificações do meio social requeridas no curso do processo de desenvolvimento, escassos no início do processo, são aqueles que podem apresentar o mais rápido progresso, pois sua expansão é limitada apenas pelo poder de aprendizagem. (HIRSCHMAN, 1961, p. 22 e 26)

Na economia baseada em conhecimento, como já destacado anteriormente, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes, e as empresas que operam

neste contexto procuram focar suas atividades naquelas que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades que são mais “intensivas em inteligência”. A associação das perspectivas de que as competências internas de determinada organização a colocam em situação diferenciada frente ao ambiente no qual opta em competir, sendo fonte de vantagem competitiva sustentável, dá origem ao RBV (*Resource Based View*) ou modelo baseado em recursos que caracteriza-se por uma orientação mais direcionada aos aspectos das competências intrínsecas de cada organização.

Como citado no início desta seção, a releitura de algumas teorias abordando desigualdades econômicas, teoria da localização e do crescimento econômico, desenvolvimento regional endógeno e a importância das instituições, através dos trabalhos de Myrdal (1965), North (1957), Barquero (2001) e outros, teve por propósito jogar luz à perspectiva da correlação entre a VBR e os aspectos de desenvolvimento de uma região. Estas teorias já destacavam a idéia, que o conhecimento é importante fator de produção empresarial, porém modernamente, com características de diferencial competitivo.

### **2.3 Competitividade em empresas de “fora para dentro” – análise da estrutura externa**

Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos nos últimos anos com novas abordagens (Fleury e Fleury, 2003). O enfoque externo, ou escola do posicionamento, na avaliação e implementação de ações para tornar a empresa mais competitiva, predomina na literatura de gestão desde a década de 60. De acordo com Chandler (1962), *apud* Padilha (2007), a estratégia das organizações é uma resposta às ameaças e oportunidades que originam-se no ambiente no qual a empresa está inserida. Segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), a corrente da estratégia denominada *Organização Industrial ou I/O* está baseada principalmente nos estudos de Edward Mason e Joe Bain. Esses autores desenvolveram um modelo conhecido como SCP (*Structure-Conduct-Performance*), no qual afirmam que a performance econômica

das firmas é dependente de sua conduta em relação a suas escolhas de preço, promoção e qualidade, e a conduta dependente da *estrutura da indústria* em que estas firmas estão inseridas.

Embora os trabalhos de Mason e Bain tenham sido desenvolvidos para analisar e explicar a lucratividade dos oligopólios, com o objetivo de implementar políticas antitruste, pesquisas posteriores se utilizaram destes trabalhos para formulação de estratégias que usassem o poder dos monopólios a favor das firmas. Porter (1980, 1985, 1990), um dos maiores difusores das teorias advindas da **Organização Industrial**, em seus primeiros trabalhos privilegia sempre como unidade de análise a indústria, seguindo a tradição lançada por Mason e Bain. Mesmo obtendo grande aceitação tanto no meio acadêmico, quanto entre as corporações, a Organização Industrial, apesar de responder com certo conforto sobre a heterogeneidade da performance das firmas de indústrias diferentes, carece de respostas para explicar a diferença de performance entre firmas de uma **mesma** indústria.

Ferraz *et al* (1997), em análise de forças competitivas setoriais, afirmam que os determinantes da competitividade são um conjunto de fatores que, além de serem em grande número, transcendem o nível da organização, sendo também relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Os *fatores estruturais* são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso parcialmente sob sua área de influência.

### **2.3.1 O modelo das cinco forças**

Através de sua pesquisa sobre competitividade, primeiramente em empresas e em um segundo momento em regiões/nações, Michael Porter (1980, 1985, 1990) procura identificar os determinantes fundamentais desta competitividade. Em seu trabalho de 1980, *Estratégia Competitiva*, voltado à empresa e o setor onde ela atua, Porter considera o ambiente externo como um das principais “fontes” para a busca

de informações que possibilitem às organizações uma condução em direção aos objetivos propostos. Porter (1989) afirma:

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência em uma indústria atrativa. (PORTER, 1989, p. 1)

Ainda para Porter (1989):

A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar e modificar essas regras em favor da empresa. (PORTER, 1989, p. 3)

Como instrumentos para análise e posicionamento estratégico de uma organização, Porter (1985) sugere que a atratividade de uma indústria seja avaliada mediante um modelo de cinco forças e uma matriz dois por dois, calcada nos princípios da economia industrial, que focaliza a estrutura concorrencial do setor da empresa, ambiente onde estabelecem-se estratégias competitivas genéricas. As cinco forças são: grau de rivalidade, poder dos fornecedores, poder dos compradores, existência de produtos substitutos e ameaça de entrada de novos *players*, sendo que o “vigor” destas cinco forças varia de indústria para indústria e determina a sua lucratividade a longo prazo.

A figura a seguir demonstra as regras de concorrência do ambiente externo, englobando as cinco forças competitivas:



Ilustração 01 - As cinco forças competitivas da indústria/setor

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Para o autor, no ambiente onde as indústrias competem, o sucesso ou fracasso de qualquer empresa depende de sua capacidade em ofertar preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que compensem um *preço prêmio*<sup>4</sup>. Nesse contexto a questão que se coloca é: *como uma organização alcança a liderança em custo ou como ela se diferencia da concorrência?* Para Porter (1989) esta vantagem surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores.

Porter afirma que as organizações podem optar por três estratégias genéricas com o propósito de adquirir posicionamento em seu setor: a liderança no custo, a diferenciação ou o enfoque. A estratégia do enfoque subdivide-se ainda em duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem buscada com o escopo do alvo estratégico. As estratégias de liderança no custo e diferenciação buscam a vantagem competitiva

<sup>4</sup> Porter (1989) destaca tratar-se da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por determinado produto, ou o fornecimento de benefícios singulares que mais que compensam um preço mais alto.

em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa uma vantagem de custo ou uma diferenciação num segmento estreito. Assim:

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha – ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média. (PORTER, 1989, p. 10)

A figura abaixo ilustra as três estratégias genéricas de Porter.

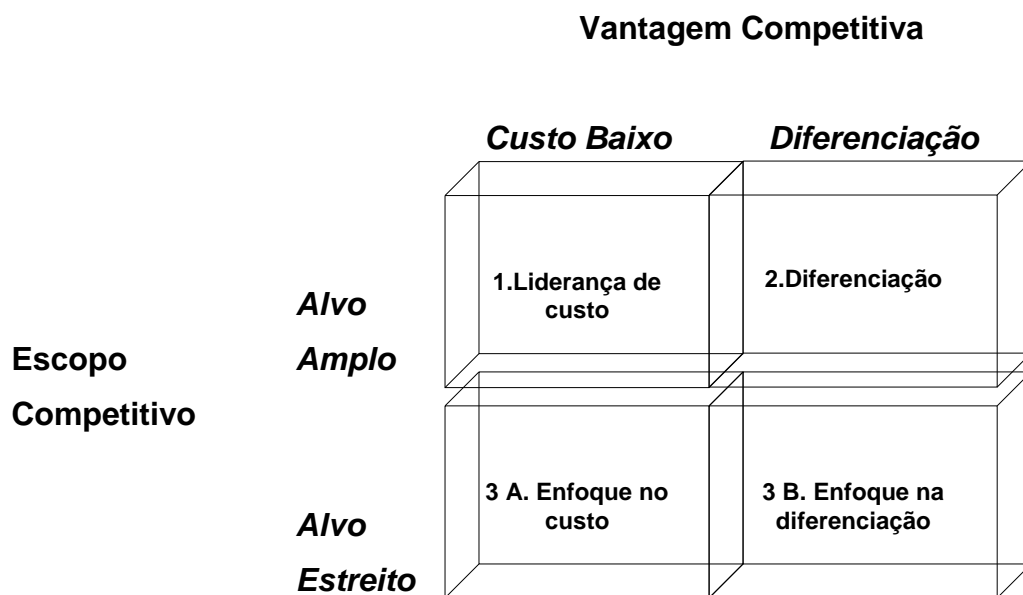


Ilustração 02 - As três estratégias genéricas

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Desta forma o primeiro determinante da rentabilidade de uma empresa, é a atratividade da indústria e a compreensão das regras da concorrência que estabelecem a atratividade nesta indústria, sendo que a meta da estratégia competitiva é lidar e buscar modificar estas regras em favor da empresa. Porter destaca que tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa. Embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa.

Ao mesmo tempo uma empresa pode claramente melhorar ou desgastar sua posição dentro de uma indústria através de sua escolha estratégica. A estratégia competitiva, então, para o autor, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

### 2.3.2 A cadeia de valores da empresa

Em *Vantagem Competitiva*, texto de 1985 e segundo livro da trilogia da competitividade, Porter evolui em seus conceitos sobre a escola do posicionamento e análise setorial, destacando que no campo da competição e da estratégia, houve uma forte tendência à dicotomização entre fatores externos (estrutura do setor e posicionamento) e fatores internos (competências e recursos críticos). Porter afirma que há quem argumente que fatores internos são mais importantes. No entanto, para o autor, esta comparação é imprecisa e gera uma falsa dicotomia, sendo simplista imaginar ser possível dissociar as posições de competição no mercado de produtos das habilidades internas (reputação e competências organizacionais) supostamente mais duradouras. Enquanto *Estratégia Competitiva* concentra-se na análise setorial, *Vantagem Competitiva* concentra-se na empresa. Para o autor as atividades conectam os dois.

A densidade e a complexidade do trabalho de Porter devem ser respeitados. Contudo de uma maneira simplificada, através de seu extenso texto, o que Porter define como competitividade em *Vantagem Competitiva* é uma reunião de atividades na empresa que são executadas para projetar, comercializar, entregar e sustentar seu produto, e o *modo* de como ela executa atividades individuais<sup>5</sup> são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação estratégica, e da economia básica das próprias atividades.

Percebe-se nesta afirmação uma reorientação, ou no mínimo um deferir conceitual por parte do autor com relação aos ativos internos de uma empresa no

---

<sup>5</sup> Para o autor o nível relevante para a análise de uma cadeia de valores são as atividades de **uma** empresa em **uma** indústria particular, onde uma análise setorial seria demasiadamente ampla, podendo encobrir potenciais fontes de vantagens competitivas.

jogo competitivo. Por oportuno ou por convicção, Porter estabelece um elo importante de sua visão de competitividade à um dos princípios norteadores da visão em recursos, qual seja, o conhecimento cumulativo como diferencial competitivo adquirido pela organização através de sua evolução e crescimento em todos os seus processos, desde o projeto até o consumidor.

Como colocar em prática estratégias de custo e diferenciação, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva é o questionamento do segundo texto de Porter. Para este propósito o autor lança mão do conceito de *cadeia de valores*. Na qualidade de instrumento básico:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento de custos e as fontes potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência. (PORTER, 1989, p.31)

Uma empresa então, é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Essas atividades podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores genérica, usada para demonstrar de que modo essa cadeia possa ser construída para uma empresa particular, refletindo as atividades específicas que ela executa conforme a figura a seguir.



Ilustração 03 - A cadeia de valores da empresa

Fonte: Adaptado de Porter, 1990, p.51



Operacionalizando o conceito da cadeia de valores em uma organização, o que Porter propõe é uma análise distinta nas atividades primárias de qualquer indústria, que são: logística interna, logística externa, operações, marketing e vendas, e a aplicação de uma ou outra das três estratégias genéricas abordadas anteriormente, buscando a otimização de todo o sistema. A partir desta identificação e implementação estratégica nas diversas atividades da empresa, Dias *et al* (2005) afirmam que a vantagem competitiva é, cada vez mais, fruto das capacidades de eficiência e eficácia com que uma organização administra todo o sistema.

#### **2.4 Competitividade de “dentro para fora” - o que define a performance das empresas a partir da Visão Baseada em Recursos**

Mesmo na literatura referente à Organização Industrial, Penrose (1959) já orientava a análise das oportunidades produtivas externas em sua teoria do crescimento das firmas analisando o “entorno”, isto é, o conjunto de oportunidades para investimento e crescimento percebido por seus empresários e administradores, como passível de ser avaliado também sob a perspectiva de um conjunto e uma coleção específica de recursos internos à organização, dando origem à teoria do *Resource Based View* (Visão Baseada em Recursos – RBV). Para a autora:

A relação da firma com a “demanda” pode ser explicitada ao perguntarmos por que o crescimento de uma organização dotada de recursos produtivos passíveis de serem usados de muitas maneiras, de evoluírem, de serem aumentados através da aquisição de recursos adicionais, deveria ser limitada à demanda existente (PENROSE, 1959, p.15).

Ao afirmarem que as diferenças nos desempenhos das empresas ao longo do tempo se devem principalmente aos seus recursos e capacitações exclusivas, e não às características estruturais do setor, Hitt *et al* (2008) avalizam o pensamento da teoria do crescimento da firma de Penrose no que se refere ao *papel das expectativas* nas oportunidades produtivas de cada organização. Para a autora, embora as oportunidades produtivas “objetivas” de uma empresa sejam limitadas pelo que ela é capaz de realizar ou realiza de fato, a oportunidade produtiva

“subjetiva” gira em torno do que ela pode realizar. “Expectativas”, e não “fatos objetivos”, constituem os fatores determinantes imediatos do comportamento de uma organização, já que o sucesso dos planos de uma firma depende em parte da execução deles, e em parte sobre se eles se baseiam em juízos sensatos sobre a possibilidade de ações bem sucedidas.

Devido a isso, Penrose (1959) afirma que não se pode explicar adequadamente o comportamento de empresas ou predizer suas probabilidades de sucesso e crescimento apenas por meio do exame da natureza de suas condições ambientais, pois o que uma análise econômica percebe pode ser muito diferente do que uma determinada empresa percebe, e é esta última percepção, e não a primeira, que permite explicar o comportamento de uma empresa. As organizações não apenas alteram as condições do entorno necessárias ao sucesso de sua atividade, mas, o que é ainda mais importante, elas sabem que podem mudá-las, e que o entorno não é algo independente de suas próprias atividades.

Ou seja, a competitividade das empresas e seus fatores determinantes de sucesso, no novo ambiente de negócios, tem sinalizado como condição de sustentabilidade, tanto aos fatores estruturais que envolvem competição ou colaboração entre empresas, sua configuração no setor, suas questões de mercado, quanto para um novo modelo de organização, mais equalizada com princípios de gestão competitiva, de capacidade produtiva e inovativa, estreitamente associadas às capacidades e competências de seus recursos humanos, organizacionais, culturais, de processo etc...

De acordo com Hamel e Prahalad (1997) mesmo que a intenção estratégica e o mapeamento da evolução do setor serem parte de seu desenvolvimento estratégico, muitas das dolorosas revoluções que ocorreram em tantas empresas nos últimos anos refletem a incapacidade, por parte dos líderes dos setores, de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças de mercado e seu reflexo nas organizações. Partindo-se da perspectiva desta dinâmica de cenários intensos em modificações, podemos estabelecer que a organização padece ao se defrontar com situações inesperadas ou atípicas ao que considera ideal, frente às suas capacidades e recursos internos. Conforme Hamel e Prahalad (1997), todos os executivos precisam enfrentar novos desafios competitivos. Não basta pensar em

qualidade total, agilidade e *downsizing*<sup>6</sup>. Como as mudanças transformam certas competências essenciais em "inflexibilidades" perigosas, os executivos precisam saber "esquecer" seletivamente e "aprender" com tenacidade.

Para Hitt *et al* (2008), a análise do ambiente interno de uma empresa requer avaliação de seu portfólio de recursos e os *agrupamentos* de recursos e capacitações heterogêneos criados pela organização. Os recursos são a fonte de capacitações, algumas das quais levam à criação de competências essenciais de uma empresa ou de suas vantagens competitivas. Entender como alavancar o grupo exclusivo de recursos e as capacitações de uma empresa é o ponto chave que os tomadores de decisão buscam quando analisam o ambiente interno.

Harrison (2005) destaca que considerar a empresa como um conjunto de recursos implica em adquirir, desenvolver, administrar e descartar recursos. A aquisição e o desenvolvimento de recursos organizacionais superiores, segundo Harrison, são as principais razões que levam algumas empresas a terem mais sucesso do que outras.

#### 2.4.1 Competitividade através dos recursos

Assim, o construto básico da visão baseada em recursos nas organizações/empresas é de que o desempenho das mesmas pode ser explicado através do uso de seus recursos internos na capitalização de suas vantagens competitivas<sup>7</sup>. O debate que aborda competências organizacionais subsidia-se no

---

<sup>6</sup> O conceito de *downsizing* é também contextualizado por Hamel e Prahalad como "**gerência de denominadores**", onde os gerentes, frente à dificuldades ou crises, preferem cortar custos, mão de obra e investimentos ao invés da busca de novas alternativas de oferta de produtos. Partindo da perspectiva que o RSI (Retorno Sobre o Investimento), tem dois componentes: o numerador = faturamento líquido, e o denominador = investimentos, ativos, empregados etc, o *downsizing* ou cortes no denominador melhoram o RSI, porém apenas momentaneamente. Caso seja prática recorrente, já no médio prazo a empresa volta a ter problemas. A gerência de denominadores nada mais é que um atalho contábil para a produtividade de ativos, caso não busque capitalizar o numerador, tornando-se na melhor das hipóteses uma forma de ganhar tempo.

<sup>7</sup> Barney (2007), destaca que o objetivo final do processo de administração estratégica é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere **vantagem competitiva**. Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior *valor econômico* do que empresas rivais. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que adquire produtos ou serviços de uma empresa, e o custo econômico total desses produtos

fato de que uma empresa é composta de um conjunto de recursos físicos, financeiros e humanos, tangíveis ou intangíveis. Para Fernandes, Fleury e Mills (2006), recursos são elementos potenciais na busca por vantagem competitiva; um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e “entregues” para se garantir a *performance* organizacional. Os autores afirmam que a competência em uma empresa, *velocidade no lançamento de novos produtos* por exemplo, resulta de um conjunto de recursos coordenados de modo a determinar um nível particular de *performance* numa atividade, tornando-a reconhecida pela competência organizacional no lançamento de novos produtos.

No delineamento estratégico organizacional, a VBR busca compreender as causas que possibilitam a determinadas empresas sustentarem sistematicamente uma *performance* ou manter uma vantagem competitiva superior em seus setores de atuação. A perspectiva da teoria econômica tradicional prevê que tais vantagens têm vida curta em mercados altamente competitivos e sugere que qualquer vantagem competitiva obtida por uma empresa em particular será rapidamente identificada e copiada por outras empresas, garantindo a paridade competitiva a longo prazo. Porém, na vida real, vantagens competitivas geralmente duram mais do que a teoria econômica tradicional prevê. A resposta estaria não apenas no adequado posicionamento no ambiente competitivo, premissa central da análise estrutural externa de Porter (1980), mas também no fato de estas empresas possuírem recursos mais apropriados e melhor coordenados às demandas dos mercados em que atuam.

Barney e Hesterly (2007), contextualizando tangibilidade e intangibilidade, classificam os recursos em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais.

(a) *recursos financeiros* incluem todas as fontes financeiras que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias.

(b) *recursos físicos* incluem toda tecnologia física utilizada em uma empresa.

---

ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que seus rivais conseguem criar.

(c) *recursos humanos* incluem treinamento, experiência, julgamento, relacionamentos, e a visão individual dos gerentes e dos funcionários em uma empresa.

(d) *recursos organizacionais* são um atributo de grupos de pessoas, que incluem a estrutura de reporte da empresa, seus sistemas de planejamento controle e coordenação, sua cultura e reputação. Segundo Mills *et al* (2002) *ap.* Fernandes (2006) essa instância de mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional.

A figura apresenta a perspectiva de uma organização através de seu conjunto de recursos.



Ilustração 04 - A organização como um conjunto de recursos

Fonte: Adaptado de Harrison (2005)

Considerando que toda empresa possui um portfólio de recursos tangíveis e intangíveis conforme Barney & Hesterly (2007); Penrose (1959); Harrison (2005); Prahalad e Hamel (1990), e que a partir deles criam-se vantagens competitivas, autores como Fleury e Fleury (2001) e Honorato (2004), destacam que no contexto da internacionalização de empresas, do ponto de vista estratégico, também as duas

abordagens já citadas podem ser constituídas. A primeira “de fora para dentro” alinhada ao pensamento do posicionamento estratégico de Porter, e a segunda constituída a partir da *visão baseada em recursos* com uma abordagem de “dentro para fora”. Assim, a relação entre recursos e competências está na melhor utilização dos recursos de cada organização para a construção de competências.

#### **2.4.2 Condição estratégica de um recurso**

Para Wernerfelt (1984, p.171, *apud* Padilha, 2007, p.24), a utilização desses recursos para obtenção de vantagem competitiva se dá através da implementação de uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por nenhum outro concorrente potencial. Essa vantagem pode ser sustentada quando as outras empresas são incapazes de copiar os benefícios da estratégia.

Segundo Lima e Forte (2004), a busca de atributos especiais que caracterizem a condição de importância estratégica de um recurso nos conduz a uma considerável amplitude de definições. Essencialmente a complexidade reside em pequenas variações na terminologia empregada por diversos autores, e uma análise mais aprofundada dos estudos de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) *apud* Lima e Forte (2004) revelam uma forte sobreposição de idéias. Peteraf (1993) citado por Lima e Forte (2004) buscou sintetizar essas diversas visões em um modelo composto por quatro macro-condicionantes abordados a seguir.

##### **(1) Condição de heterogeneidade**

A heterogeneidade em uma indústria pode envolver situações em que a presença de recursos estratégicos é limitada em quantidade e ao mesmo tempo escassa em relação a demanda pelos seus serviços.

##### **(2) Limites à competição ex-ante**

A existência de limites à competição ex-ante implica que, anteriormente a uma empresa estabelecer uma posição superior em recursos deve existir uma competição limitada por esta posição.

### **(3) Limites à competição ex-post**

A necessidade de limites à competição ex-post, por sua vez, implica em que após uma empresa adquirir uma posição competitiva por intermédio de um determinado conjunto de recursos heterogêneos em relação aos seus concorrentes, devem existir fatores que permitam a durabilidade desta condição de heterogeneidade, de forma a preservar-se a posição superior adquirida.

### **(4) Imperfeita mobilidade**

A *imperfeita mobilidade* de um recurso implica que, é mais valioso na empresa em que atualmente é empregado do que poderia ser em outra. Os recursos são *imperfeitamente móveis* quando são de alguma maneira *especializados* ou *desenvolvidos* e *adaptados* exclusivamente para as necessidades da empresa que os possui.

Buscando capitalizar o valor estratégico dos recursos nas empresas, Barney e Hesterly (2007) propõem a construção de um modelo teórico partindo da pressuposição da *heterogeneidade e imperfeita mobilidade* de recursos. Com relação à heterogeneidade de recursos os autores afirmam que para determinados ramos de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar esta atividade do que outras. Os autores citam o exemplo da competência em manufatura da *Toyota* sobre a *General Motors*. Com relação à imperfeita mobilidade, essas diferenças de recursos e capacidades podem ser duradouras, o que no exemplo acima perdura há pelo menos 30 anos.

Segundo os autores, isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas que não possuem determinados recursos e competências, desenvolvê-las ou adquiri-las. Consideradas juntas essas duas suposições permitem explicar porque algumas empresas superam outras, mesmo competindo no mesmo setor. Assim Barney e Hesterly (2007) propõem como ferramenta para análise interna, a ser utilizada para determinar o potencial competitivo sobre um recurso ou capacidade, questionamentos que respondam às questões de: (a) valor – um recurso que deve aproveitar as oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente externo. (b) raridade – ou seja, um recurso que não esteja sendo utilizado pelos demais competidores do setor. (c) imitabilidade – visto que a imperfeita mobilidade

garante que concorrentes não possuam o mesmo recurso. (d) ser insubstituível, sendo que não haja um equivalente estratégico.

Posteriormente Barney e Hesterly (2007), substituem a variável ser insubstituível, pela variável organizacional, desenvolvendo o *framework* **VRIO** (*value, rarity, imitability, organization*) onde a variável organizacional do *framework* proposto corresponde a capacidade da organização na articulação destes recursos, capacidades e competências internas na busca pela vantagem competitiva. O quadro abaixo destaca as questões a serem respondidas pelas empresas com relação ao valor estratégico de seus recursos:

**Perguntas necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa:**

**1 - A questão de valor:** O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?

**2 - A questão da raridade:** O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?

**3 - A questão da imitabilidade:** As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

**4 - A questão da organização:** As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Quadro 04 - Perguntas para análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa.

Fonte: Adaptado de Barney & Hesterly, 2007, p.67

Assim, munida da visão de um panorama de seus recursos, a empresa deve identificar o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas. A identificação desses recursos precede sua alocação como potencializadores de vantagens, objetivo do processo estratégico nas organizações. Para os autores acima os gerentes devem questionar-se sobre o que lhes permite obter e sustentar sua vantagem competitiva. Quais são suas forças e como explorá-las? Quais são suas fraquezas e como evitá-las? O quadro a seguir agrupa em um modelo as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização para se entender o potencial de retorno associado à exploração de recursos e capacidades na empresa.



Recursos ou Capacidades				Implicações Competitivas	Performance Econômica
Valioso	Raro	Imperfeitamente Imitável	Organização (Explorado pela Empresa)		
Não Sim Sim Sim	- Não Sim Sim	- Não Não Sim	Não ↑ ↓ Sim	Desvantagem Paridade Vant. temporária Vant. sustentável	Abaixo da media Equivalente à media Equivalente/superior Acima da média

Quadro 05 - Relação do modelo VRIO e implicações competitivas

Fonte: Adaptado de Barney & Hesterly, 2007, p.80.

### 2.4.3 Competências Essenciais

No final dos anos 80, Prahalad e Hamel (1990) despertaram o interesse não só de pesquisadores, mas também de profissionais de empresas, ao diferenciarem competências organizacionais de competências essenciais (*core competences*) para as teorias sobre os recursos das firmas, destacando que uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. Segundo Hamel e Prahalad:

Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional, sendo pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. (HAMEL e PRAHALAD, 1997, p.234)

A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Para Fleury e Fleury (2001), uma empresa competitiva precisa administrar esse processo de aprendizagem sistêmica, no qual se aprende em cada uma das áreas de atividade empresarial individualmente, e, ao mesmo tempo, repensa-se o conjunto, buscando desempenho cada vez mais eficiente.

Em diferentes áreas, a empresa pode possuir diversas competências organizacionais, no entanto, somente algumas são essenciais para posicionarem-na de forma distinta da concorrência e garantir vantagem competitiva sustentável frente às demais organizações.

A abordagem da organização como um conjunto de recursos, (Penrose, 1959; Hamel e Prahalad, 1997; Barney e Hesterly, 2007; Hitt, 2008) deita raízes no inter-relacionamento entre as competências organizacionais e a estratégia que estabelece a competitividade da empresa, obrigando a empresa a manter-se atenta às eventuais competências organizacionais que mais intimamente relacionam-se com o desenvolvimento de produtos e serviços que o mercado demande. Para Prahalad e Hamel (1990) a perspectiva da competência essencial não é natural na maioria das empresas, sendo mais presente a noção de identidade corporativa desenvolvida em torno de “entidades estratégicas de negócios”. No entanto, para os autores acima, as organizações necessitam ampliar seu *horizonte de oportunidades* sendo fundamental que a empresa contemple-se não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências.

Para os autores o risco da incapacidade de empresas conceberem-se a si e a seus concorrentes em termos de competências essenciais reside no não-aproveitamento de oportunidades de crescimento que encontram-se órfãs nas brechas das definições de mercado e de produto, sem um “lar” natural, sendo desta forma, ignoradas.

Hamel e Prahalad (1997) classificam uma competência essencial diferenciando-a de uma competência organizacional em função de sua relevância competitiva. O contraponto a uma competência organizacional, que é genérica ou comum a outras organizações, surge a partir de uma garantia de sucesso a longo prazo da empresa construída sobre suas competências essenciais. Não apenas aquela que produz o resultado imediato de curto prazo que é condição de sobrevivência no atual panorama da competitividade. O autor considera que a competência para ser essencial deve passar por três testes:

(1) **Valor percebido pelos clientes:** a competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. O que é visível

aos olhos do cliente é o benefício, e não as nuances técnicas, proporcionadas pela competência subjacente a esse benefício.

(2) **Diferenciação entre concorrentes:** a competência essencial precisa ser competitivamente única, não significando que esteja na mão de uma única empresa, mas ao mesmo tempo não seja considerada específica a partir de qualquer capacidade ubíqua em todo o setor. Hamel e Prahalad destacam que o *benchmarking* das competências de uma empresa em relação às competências dos concorrentes ajuda a evitar uma tendência natural a superestimar a singularidade de suas próprias capacidades.

(3) **Capacidade de expansão:** onde as competências são portas de entrada para um mercado futuro, porque passa nos testes do valor percebido pelo cliente e da singularidade competitiva. Isso significa que, ao definir competências essenciais, os gerentes precisam empenhar-se arduamente para abstrair a configuração de um projeto específico ao qual a competência está associada no momento, e imaginar como a competência poderia ser aplicada em novas arenas de produtos.

Assim as perguntas que devem ser feitas sistematicamente pelos gestores exigem energia intelectual substancial e constante para desenvolver respostas sólidas e de qualidade para questões como: que novas competências específicas da organização teremos que criar? Que novos conceitos de produtos devemos lançar? O que está impulsionando nossa agenda de melhoria e transformação? Nossa atuação assemelha-se a de um engenheiro de manutenção, mantendo a organização funcionando, ou a de um arquiteto, imaginando os negócios do amanhã?

Para estes autores a competição pelo futuro passa pelo redirecionamento à uma nova visão de estratégia, onde é necessário às empresas reinventar os setores e não competir nos setores tradicionais, onde torna-se cada vez menor a probabilidade de que a estratégia convencional gere crescimento sustentável. O desafio neste arena é o desenvolvimento de competências que possibilitem seu uso em uma gama de oportunidades ampliada. (HAMEL & PRAHALAD, 1997, p. 27)

O quadro a seguir apresenta os níveis de competências em uma organização:

Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências Organizacionais	Competências coletivas associadas a atividades-meio e atividades-fim.
Competências Individuais	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Quadro 06 - Nível de competências em uma organização

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

#### 2.4.4 Identificação das competências essenciais

O argumento de Prahalad e Hamel (1990) não reside em suplantando as perspectivas de produto-mercado através das competências essenciais, e sim em sua complementaridade. No entanto, dado o profundo arraigamento da perspectiva das unidades estratégicas de negócio-produto na maioria das empresas, a gerência deve fazer um substancial esforço para desenvolver a visão complementar das competências essenciais. Para que esta perspectiva crie raízes na organização, toda a equipe de gerência precisa compreender e participar das cinco tarefas fundamentais da administração de competências: (1) identificar as competências essenciais existentes; (2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; (3) desenvolver as competências essenciais; (4) distribuir as competências essenciais e (5) proteger e defender a liderança das competências essenciais.

É notada a complexidade do processo de uma releitura da organização a partir da visão de produto-mercado reorientando-a às suas competências essenciais. Não é propósito deste estudo aprofundar cada uma destas etapas, porém, abordar o aspecto central de cada uma delas.

(1) identificar as competências essenciais existentes: Prahalad e Hamel (1990) destacam que a primeira tarefa na administração de competências essenciais é fazer um “levantamento” dessas competências. Os autores afirmam que invariavelmente este processo tende a ser casual e político gerando um extenso rol de habilidades, tecnologias e capacidades - algumas essenciais – mas a maioria não, resultado do interesse de cada participante do processo querer garantir que as atividades gerenciadas por eles sejam consideradas “essenciais”. A idéia não é essa, sendo necessário considerável esforço para desassociar totalmente as competências essenciais dos produtos e serviços aos quais estão incorporadas, distinguir o essencial do não essencial<sup>8</sup>, juntar e agregar as habilidades e técnicas de uma forma significativa, criar “rótulos” realmente descritivos e compartilhar essa compreensão. (HAMEL e PRAHALAD, 1997, p.261). As competências não sofrem “desgaste”, embora possam perder seu valor com o tempo. Em geral, quanto mais a competência é usada, mais aprimorada e mais valiosa se torna, o que endossa o efeito reversivo de um recurso, (HIRSCHMAN, 1961, p.22 e 26) destacado no início deste estudo.

(2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais: os autores sugerem uma matriz competência-produto para definir a aquisição de competências essenciais e metas de distribuição. A matriz distingue as competências existentes das novas competências e os produtos-mercados existentes dos novos produtos-mercados. (ver figura a seguir)

---

<sup>8</sup> Os autores destacam que tão importante quanto saber o que é uma competência essencial é saber o que **não é** uma competência essencial. Uma confusão substancial reside na dificuldade de distinção entre ativos, infra-estrutura, vantagens competitivas, fatores críticos de sucesso e competências essenciais. Antes de mais nada competência essencial não é um ativo no sentido contábil da palavra, não aparece no balanço. Uma fábrica, marcas ou patentes, não podem ser consideradas competências essenciais – são coisas e não habilidades. Entretanto, uma aptidão para gestão dessa fábrica (produção enxuta da Toyota), ou uma propriedade intelectual (a habilidade da Motorola em proteger e explorar seu portfólio de patentes) pode constituir uma competência essencial.

<b>Competência Essencial</b> Nova Existente	<b>Liderança:</b> Que novas competências essenciais precisamos para proteger e <b>ampliar</b> nossa franquia nos mercados atuais?	<b>Oportunidades:</b> Que novas competências essenciais precisamos para participar de mercados mais interessantes no futuro?
	<b>Preenchimentos dos espaços:</b> Como melhorar nossa posição atual, alavancando nossas atuais competências essenciais?	<b>Espaços em branco:</b> que novos produtos devemos criar recombinação nossas atuais competências essenciais?
	Existente	Novo
	<b>Mercado</b>	

### Ilustração 05 - Definição da Agenda de Competências Essenciais

Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1997)

(3) o desenvolvimento de novas competências essenciais: o desenvolvimento de competências possui relação direta com a arquitetura estratégica da organização. A abordagem dinâmica dos recursos enfoca o fluxo de competências geradas por processos e rotinas organizacionais. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) *apud* Barbosa *et al* (2004) essa abordagem atribui às rotinas organizacionais a capacidade de desenvolver e regerar continuamente as competências, tornando a estratégia organizacional uma questão de interação entre as oportunidades de mercado e as competências desenvolvidas pela empresa.

(4) distribuição das competências essenciais: para alavancar uma competência essencial em vários negócios e novos mercados Hamel e Prahalad (1997) afirmam que é necessário redistribuir internamente essa competência – de uma divisão ou unidade estratégica de negócios para outra. Muitas empresas possuem estoque considerável de competências essenciais mas pouca capacidade de redistribuir essas competências de acordo com as oportunidades dos novos mercados.

### 2.4.5 Competências do Indivíduo

Importa à este estudo uma leitura da contribuição em empresas, na busca por competitividade, de *'inputs'* não convencionais, baseados em conhecimento acumulado, como os destacados por Hirschmann (1961), limitados apenas pelo poder de aprendizagem. Assim como os ganhos explicados não apenas pela aplicação do capital e trabalho, denominado *learning by doing*, ou aprender fazendo, origem de benefícios suplementares e ganhos de produção adquiridos pela experiência dos trabalhadores.

Sob esta ótica, Le Boterf (2003), destaca o *sujeito portador* e produtor de competências e a inexistência desta como material independente da pessoa que a coloca em ação. Em análise do contexto de crise do emprego da década de 80 na França, o autor afirma que as trágicas vagas de demissões coletivas e os planos de aposentadoria antecipada confrontaram as empresas com a perda do saber-fazer e de sua memória profissional, não sendo por acaso que normas como ISO 9000 insistem sobre a formalização dos saberes da empresa. Segundo o autor, a partir deste período, tornando-se a incerteza fiel companheira da economia e das empresas francesas, o crescimento constante e previsível torna-se improvável, levando os gestores a apostar mais nas competências dos empregados, na sua capacidade de adaptação e de iniciativa do que em uma previsão fina das evoluções do conteúdo dos empregos.

Conforme Le Boterf, em 1991 o Conselho Econômico e Social Francês encomenda um estudo sobre as *"alavancas imateriais da atividade econômica"*, que conclui que o diferencial da competitividade não dependia mais da boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa, e sim, assumindo lugar preponderante o gerenciamento do capital dos recursos humanos. Uma reorientação, a partir das restrições de custo e as exigências de qualidade tornadas muito próximas sob o efeito da automatização, que faz emergir os serviços e a inteligência como diferencial entre as empresas, onde a capacidade de inovação reside no investimento nos recursos raros, origem das competências.

O autor afirma que naquele país (França), o desenvolvimento dos recursos humanos não pode ser considerado variável de ajuste em relação a concorrentes

como Japão e Alemanha, e sim, variáveis estratégicas de desenvolvimento. Na fala do autor:

A França deve recuperar um considerável atraso no tratamento da 'dimensão de competências' de seus investimentos. A herança da teoria neoclássica da empresa foi pesada: os recursos humanos figuravam apenas como um custo de produção. Considerado como um ativo entre outros, nenhuma especificidade ou autonomia lhes era reconhecida; o único verdadeiro recurso humano que contava era o empreendedor. Somente ele era insubstituível; a totalidade do pessoal podia ser substituída no mercado. (Le BOTERF, 2003, p.18)

Para Zarifian (2001) *apud* Fleury e Fleury (2001) a *competência* deve ser assumida como inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam de acordo com a complexidade das situações. O autor afirma que a emergência de um modelo de competência para a gestão das organizações justifica-se por sua percepção em três mutações básicas que ocorrem no mundo do trabalho:

- a noção do incidente, ou aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenvolver normal do sistema de produção, que ultrapassa a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- a noção de comunicação, que implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas; significa compreender e entrar em acordo sobre os objetivos organizacionais partilhando objetivos e normas comuns para sua gestão.
- a noção de serviços, que implica a noção de que atender um cliente externo ou interno à organização precisa ser central e presente em todas as atividades; para tanto a comunicação é fundamental.

As noções de competências dos indivíduos aparecem assim, segundo Fleury (2001), associadas à verbos como *saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica*. As competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** ao indivíduo, conforme a figura a seguir:



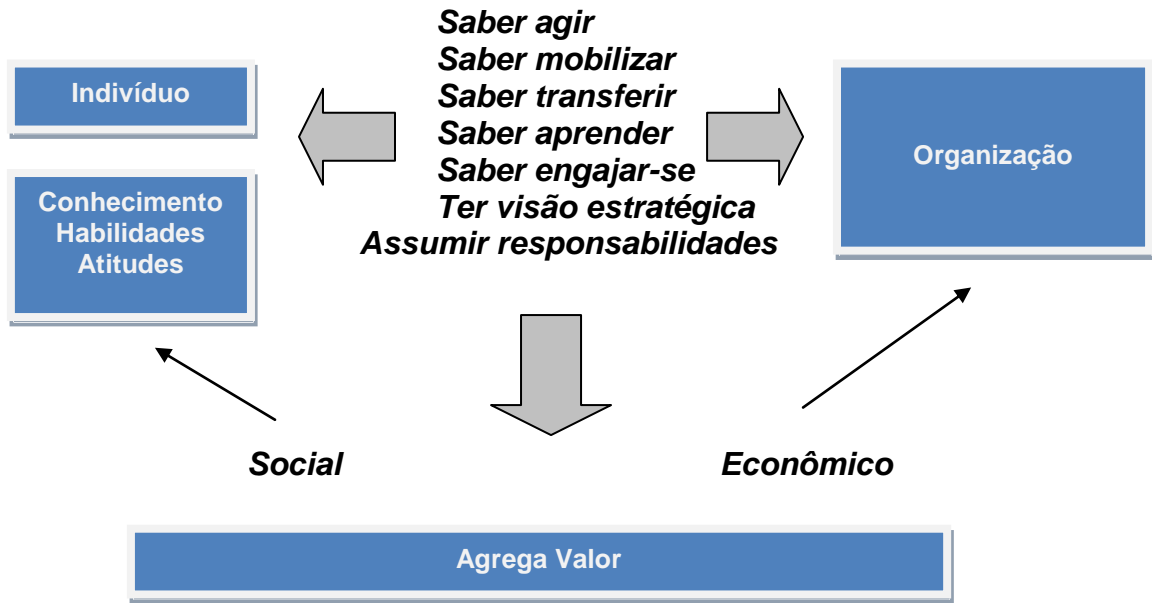


Ilustração 06 - Competências como Fonte de Valor.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Para Le Boterf (2003), a competência individual precede a competência coletiva, sendo que o desenvolvimento do capital de competências de uma empresa não limita-se à administração e ao desenvolvimento das competências individuais de seus empregados. Trata-se de uma resultante que emerge a partir da cooperação e sinergia existente entre as competências individuais. Assim, com a competência coletiva, certas competências perduram apesar da partida das pessoas, pois são estabelecidas nas interações, sendo reconstruídas pelos recém-chegados. O autor se utiliza de uma analogia, destacando que a competência coletiva é estruturada como uma linguagem:

Assim como o sentido emerge das frases construídas com palavras, a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais. (Le BOTERF, 2003, p. 229)

#### 2.4.6 Cultura Organizacional

A partir do alcance dos '*fatos de organização social*' ou do ambiente sócio-cultural que singularizam seu impacto sobre a produtividade da economia, Linton (1999) afirma que onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum,

começa a se formar uma cultura, sendo possível encontrá-la em pequenos times, famílias e grupos de trabalho. De acordo com o autor, as sociedades são grupos organizados de indivíduos e as culturas, em última análise, nada mais são do que as reações organizadas e repetidas dos membros de uma sociedade. Para Schein (2001), a cultura é propriedade de um grupo. A cultura também surge em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que tenham uma essência ocupacional e uma experiência comuns.

Schein (2001) destaca que a cultura importa por ser um poderoso, e muitas vezes ignorado, conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos.

Ao nível da organização, a cultura organizacional de determinada empresa posiciona-se como um recurso intangível (Barney & Hesterly, 2007). Para Hofstede (1991) *apud* Machado *et al* (2004), a cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo, e o que a diferencia da cultura nacional reside no fato de que as culturas nacionais tem como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola. Já nas culturas organizacionais, os valores são adquiridos pelas práticas aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Mais difundido, o conceito de Schein (2001) entende a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Para Schein a cultura organizacional importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa, sendo importante entender o papel da cultura na vida corporativa na intenção de tornar uma organização mais eficiente e eficaz.

Hofstede *et al.* (1990), destacam que existem algumas características do construto que são de comum acordo entre os estudiosos de cultura organizacional:

- É holística, ou seja, a cultura é única e geralmente sintetiza todos os elementos da organização, fornecendo uma visão do todo;

- Historicamente determinada, isto é, construída ao longo dos anos, possuindo uma raiz histórica;
- Relacionada a conceitos de convivência;
- Socialmente construída;
- Intangível (*soft*);
- Difícil de mudar, pois envolve o processo de mudanças das crenças e valores de um grupo.

Schein (2001) destaca que para compreender a cultura de uma organização é necessário entender facetas importantes:

- A cultura é profunda: quando aprende-se o que funciona, desenvolvem-se crenças e certezas que no final saem da consciência e se tornam regras tácitas de como fazer as coisas, de como pensá-las e como senti-las.
- A cultura é ampla: quando um grupo aprende a sobreviver em seu ambiente, ele aprende todos os aspectos de seus relacionamentos internos e externos. Decifrar a cultura é uma tarefa que não se encerra em si, sendo necessário um motivo para querer entender a cultura organizacional.
- A cultura é estável: as mudanças culturais criam ansiedade e resistência sendo necessário reconhecer que modificá-la pede atuação nas partes mais estáveis de uma organização.

Assim Schein (2001) destaca que a cultura cobre todos os aspectos do que uma organização aprende ao longo de sua história. Ela cobre todos os aspectos da realidade da vida humana. Ela influencia o modo de pensar, de sentir bem como e de agir, e dá significado e previsibilidade ao dia-a-dia. Para o autor a essência da cultura são valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto, que são compartilhadas e tidas como corretas à medidas que a organização tem sucesso. Para o autor a cultura organizacional não se decifra através de um nível percebido ou de comportamentos visíveis, sendo necessário perceber que a cultura de uma organização existe em vários níveis. Para compreender o nível mais profundo é necessário pensar a organização do ponto de vista histórico, que através de seu processo de aprendizagem em conjunto, incorpora certezas tácitas compartilhadas.

### 2.4.7 Os modelos de Hofstede

Em estudo publicado em 1980, Hofstede desenvolveu pesquisa sobre diferenças culturais existentes entre países, posteriormente buscando verificar o reflexo da cultura nacional nas organizações. Em seu estudo inicial, construído através de questionários respondidos por funcionários da IBM (organização multinacional na época em 53 países), o universo final de pesquisa foi de 50 países e 3 regiões. Esse estudo identificou quatro dimensões básicas, interpretadas por Hofstede como distância do poder (*power distance*), evitar incertezas (*uncertainty avoidance*), individualismo *versus* coletivismo e dimensões masculinas *versus* dimensões femininas.

a) **Distância do poder** (*power distance*): trata a relação da autoridade hierárquica e foi definida como a extensão em que membros menos poderosos de uma organização ou instituição em um país esperam e aceitam uma distribuição desigual do poder. Um indicador baixo na dimensão distância do poder indica que a distância hierárquica entre superior e subordinado é pequena, permitindo ao subordinado questionar e possuir a liberdade de contradizer seus superiores.

b) **Evitar Incertezas** (*uncertainty avoidance*): Hofstede definiu como o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas, refletidas pelo sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos e situações não estruturadas. Para controle da incerteza no local de trabalho, em países de elevado índice de controle da incerteza, existem numerosas leis, formais e informais, que controlam as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados.

c) **Individualismo *versus* coletivismo**: caracteriza a sociedade onde cada um preocupa-se mais consigo do que com o grupo. É o oposto da sociedade coletiva, onde a pessoa desde o seu nascimento é fortemente integrada a grupos coesos.

d) **Dimensões masculinas *versus* femininas**: a dimensão masculina caracteriza as sociedades em que o papel do gênero social está claramente distinto. As dimensões femininas estão ligadas a sociedades onde o papel do gênero social

está sobreposto; onde o homem e a mulher podem desempenhar o mesmo papel, o mesmo comportamento.

Uma quinta dimensão foi identificada por Hofstede *et al* (1990), com base em estudos que examinaram culturas nacionais a partir de valores dos pensamentos chineses. Essa dimensão ficou conhecida como **orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo**, onde culturas orientadas ao longo prazo baseiam-se em princípios que subsidiem o futuro como economia (poupar) e persistência, e a orientação ao curto prazo são orientados ao passado e ao presente, como respeito ou apego às tradições.

De acordo com Teixeira (2007), em estudo posterior Hofstede (2001) buscou trazer o conceito das dimensões culturais para o contexto das organizações. Partindo do princípio que as dimensões relacionadas à culturas de países estariam fixas, ou seja, que o objeto de estudo estaria inserido em um mesmo contexto nacional, identificou seis dimensões onde se manifestam a cultura organizacional. A seguir uma descrição das seis dimensões descritas por Hofstede (2001).

a) Orientação a processo versus orientação a resultados. Relaciona a preocupação com os meios à preocupação com os fins. Nas culturas organizacionais orientadas a processos as características são: fuga de situações de risco; dedicação limitada de tempo e esforço e certa repetição da rotina diária. Nas culturas orientadas a resultados, as pessoas se sentem mais confortáveis em situações fora do comum e tendem a dedicar mais esforço ao trabalho a medida que percebem novos desafios a cada dia.

b) Orientação ao empregado versus orientação ao trabalho. Opõe a preocupação com as pessoas à preocupação com a realização do objetivo. Nas culturas organizacionais orientadas aos empregados, os problemas das pessoas são levados em consideração, a organização assume responsabilidade pelo bem-estar de seus funcionários e as principais decisões são tomadas por grupos ou em comitês. Nas culturas orientadas ao trabalho existe forte pressão pelo alcance dos objetivos, a organização não demonstra preocupação com questões pessoais e com o bem-estar e as decisões importantes são tomadas pelo indivíduo.

c) Orientação paroquial versus orientação profissional. Opõe unidades em que os empregados derivam sua vida em maior parte, da organização, inter-relacionando vida particular e empresa, às unidades em que os indivíduos se identificam mais

com seu tipo de trabalho, separando vida e trabalho. Na orientação paroquial as pessoas acreditam que em seu processo de contratação foi levado em conta seu histórico social, pessoal e familiar, e ainda têm uma tendência a não se preocupar com o futuro distante, acreditando que a organização o fará por elas. Já os membros das culturas de orientação profissional consideram a sua vida pessoal totalmente privada e acreditam que foram contratados puramente por sua competência na função, preocupando-se e planejando seu futuro independentemente da organização.

d) Sistema aberto versus sistema fechado. Contrasta as organizações que se relacionam facilmente com entidades externas daquelas que se mantêm fechadas às mesmas. Nas culturas abertas os membros da organização aceitam com tranquilidade novos integrantes acreditando que qualquer pessoa possa fazer parte do grupo e que são necessários poucos dias para que sintam-se em casa. Já os membros das culturas fechadas guardam distância até mesmo entre eles, acreditando que somente pessoas especiais podem fazer parte da organização, acreditando na necessidade de muito tempo para fazer parte do grupo.

e) Orientação para controle solto versus orientação para controle rígido. Opõe as organizações quanto ao grau de rigidez de sua organização interna. Nas culturas de orientação para controle solto não há uma preocupação latente com o controle de custos, as reuniões tem tempo indeterminado e são comuns piadas com relação às pessoas e à organização. Em contraponto, na orientação para controle rígido a preocupação com custos, por exemplo, é sempre presente, não são feitas brincadeiras sobre a organização e o ambiente de trabalho, e as reuniões tem tempo pré-estabelecido.

f) Orientação normativa versus orientação pragmática. Opõe as organizações quanto ao grau de rigidez de suas relações externas principalmente os clientes. Na orientação normativa prevalece o cumprimento dos procedimentos internos, sendo estes, mais importantes que os resultados em si, e os altos padrões éticos na relação. Na orientação pragmática a ênfase é dada em atender as necessidades dos clientes, sendo que no campo da ética a postura também é mais pragmática do que dogmática.

Assim, o cerne da cultura, de acordo com Cateora e Graham (1999) *apud* Teixeira (2007), é formado por valores, que são responsáveis pelas grandes tendências de preferir certas circunstâncias à outras. Eles são adquiridos tão cedo que permanecem inconscientes para aqueles que os detém. Enquanto entre nações, diferenças culturais residem principalmente em valores e em menor grau em prática, entre as organizações, diferenças culturais residem principalmente em práticas, que como Schein afirma “têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e ensinadas aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 2001, p.39).

#### **2.4.8 Competências Organizacionais no Contexto Brasileiro**

Com o propósito de identificar princípios de gestão característicos em empresas do Brasil, Sull e Escobari (2004) desenvolveram pesquisa em empresas no país, que segundo os autores, tem sido uma das economias mais tumultuadas do mundo em um passado recente. De acordo com os autores, a despeito de conquistas importantes, muitos especialistas dizem que o Brasil não consegue realizar todo seu potencial. Alguns dados destacados, comparativamente com outras economias buscam caracterizá-la como *'turbulenta'*. Segundo os autores o crescimento médio anual do PIB brasileiro foi de 2,5% entre 1980 e 2000, contra 10,2% na China, 7,8% na Coréia do Sul e 5,7% na Índia. O país tem menos empresas globais, reconhecidas internacionalmente, do que têm economias semelhantes. O autores destacam que o progresso do Brasil nas últimas décadas veio em surtos, como o Programa de Metas de Juscelino Kubitschek (1956 – 1961), o Milagre Econômico (1968 – 1973) e, mais recentemente, os Anos Dourados de Fernando Henrique Cardoso (1993 – 1997), passando posteriormente aos surtos de prosperidade por períodos dolorosos.

Desta forma, os autores seguem caracterizando as dificuldades por que passa o gestor brasileiro além dos choques econômicos que passa o país de tempos em tempos. Em sua pesquisa, Sull e Escobari (2004) selecionam empresas que vem mantendo liderança e vantagem competitiva em setores distintos e definem

“características de gestão” no ambiente empresarial pesquisado. Para os autores, as características de gestão de empresas líderes são:

**Espera Ativa:** A competição em ambientes de turbulência é marcada por momentos decisivos de crise e oportunidades dispersos em meio a longos períodos de relativa tranquilidade. Os executivos em empresas bem sucedidas aproveitam esses períodos de calma para preparar-se ativamente e antecipar ameaças e oportunidades. Isso requer o abandono do conceito linear de tempo em benefício de conceito baseado em eventos pontuais que determinam o modo apropriado de ação para a empresa.

**Identificar Oportunidades de Ouro e Ameaças de Morte Súbita:** Toda empresa enfrenta um fluxo contínuo de oportunidades incrementais, assim como de ameaças a seu negócio principal. Estes eventos colocam em xeque a sua própria sobrevivência, e são derivadas de mudanças no mercado, produtos ou tecnologias disruptivas. Em ambientes de turbulência esses eventos são mais comuns do que se espera e é fundamental às empresas entendê-los, reconhecê-los e saber como geri-los ao longo do tempo.

**Execução em Tempo Competitivo:** A capacidade de executar mudanças e adaptar-se às turbulências ambientais é fundamental no desenvolvimento de vantagens que se provam decisivas na manutenção da competitividade.

**Triagem:** Frente a uma imposição do ambiente, readequar a organização em seus custos e estrutura, a partir de um diagnóstico estratégico preciso das necessidades de adaptação ao meio.

**Hierarquia Flexível:** O alinhamento da estratégia e corpo operacional é fundamental para o alto desempenho das organizações. As diretrizes vem dos líderes no topo das organizações, mas a gerência e operação, corpo tático e operacional, possuem a flexibilidade necessária para a implantação e alcance dos resultados almejados.

**Organização Conectada:** A construção de parcerias com clientes, fornecedores, investidores, geradores de tecnologia e outros *stakeholders* permite uma maior velocidade para se aproveitar as oportunidades surgidas. Dividir o trabalho com parceiros, em vez de tentar fazer tudo em casa, oferece muitas vantagens: velocidade para agarrar oportunidades, capacidade de dividir riscos,



acesso a recursos críticos, foco nas competências essenciais e custos fixos mais baixos.

**Liderança na Turbulência:** É fundamental a presença da verdadeira liderança em um ambiente turbulento. Características da liderança como manter a pressão, gerir a cultura, perseverar no rumo e manter a calma enquanto todos entram em pânico, é importante para atravessar grandes ameaças e alcançar as oportunidades vindouras.

Assim, o instável ambiente da economia brasileira definidos pelos autores, apresenta ao crivo dos gestores das empresas aqui instaladas, situações que impõem capacidade de reação e adaptação para manutenção do negócio. Partindo da perspectiva do conceito de competência de Fleury e Fleury (2004) como um saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e ter visão estratégica que agreguem valor econômico à organização, e ao conceito de Zarifian (2001) que afirma que a evolução e construção de um modelo de competências deve ser encarado como uma construção social associada a qualificação de cada pessoa adquirida ao longo do tempo, os princípios de gestão de Sull e Escobari (2004) podem ser vistos como competências organizacionais construídas coletivamente, que, mobilizadas e aplicadas, agregam valor à organização em ambientes turbulentos.

## **2.5 A Competitividade na Indústria Brasileira**

Após a análise efetuada até aqui, contextualizando a busca por competitividade através da análise externa ou de “fora para dentro”, bem como a partir da RBV ou de “dentro para fora”, o texto a seguir tem como base o estudo de Ferraz *et al* (1997) (*Made in Brazil – Desafios Competitivos para a Indústria*), construído a partir da sistematização de um conjunto de informações geradas pelo Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB) realizado em 1992 e 1993 encomendado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. Dentre os executores do ECIB, os autores destacam o Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE/UFRJ), o Instituto de Economia da Universidade de Campinas

(IE/UNICAMP), a Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior (FUNCEX) e a Fundação Dom Cabral, além de outras instituições nacionais e internacionais como: *Science Policy Research Unit* (SPRU); Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE); Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI) e a Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL).

Como fatores determinantes da competitividade, os autores definem três grupos relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Com base nesse critério, foram definidos três grupos de fatores – os empresariais (internos às empresas), os estruturais (referente à indústria/complexo industrial) e os sistêmicos.

Os autores defendem os *fatores empresariais* como aqueles sobre os quais a empresa possui poder de decisão e que podem ser modificados ou controlados através de suas condutas ativas assumidas. Dizem respeito ao estoque de recursos acumulados pela empresa e a estratégia de ampliação desses recursos em termos de quatro áreas de competência: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

Os *fatores estruturais* são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando dessa forma, parcialmente sob sua área de influência. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida da importância relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Conformam o ambiente competitivo abrangendo não somente as características da demanda e da oferta, mas também a influência de instituições extra-mercado, públicas e não-públicas, que definem incentivos e regulação da concorrência.

Por fim os fatores sistêmicos são aqueles que constituem ‘externalidades’ sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma influência. Podem ser:

- Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, política salarial, a estabilidade macro-econômica interna, o crescimento contínuo e outros parâmetros.
- Político-institucionais: Incluem instituições através das quais o Estado se relaciona com o setor industrial. Dentre elas, *as políticas de comércio exterior e tarifária, a política tributária, a política científica e tecnológica, o poder de compra do Estado.*

- Legais-regulatórios: Fortalecem o ambiente competitivo através da defesa da concorrência, do consumidor, a defesa do meio ambiente, da propriedade intelectual e do controle do capital estrangeiro.
- Infra-Estruturais: Os de maior influência sobre a competitividade da indústria referem-se à oferta de energia, transporte e telecomunicações.
- Condições Sociais: Possuem efeitos importantes sobre a competitividade de empresas que nela operam com relação à educação, qualificação de mão-de-obra, natureza das relações trabalhistas, padrão de vida dos consumidores.
- Internacionais: Determinam a competitividade do tecido industrial a partir dos impactos da forma de sua inserção internacional, através dos aspectos produtivos e financeiros

Para os autores as características da produção brasileira nos próximos anos serão diferentes das atuais, por serem diferenciadas as bases de sustentação da competitividade e os desafios a serem enfrentados nos diversos setores da indústria no país. A preservação dos setores dinâmicos da economia, produzindo eficientemente e capazes de gerar empregos qualificados, induzindo o crescimento da renda nacional, depende não só da vontade política, embora o ambiente sistêmico nacional favorável seja fundamental, mas das *capacitações acumuladas* pelas empresas, das trajetórias tecnológicas e de mercado específicas a cada setor e, principalmente das estratégias que vierem a ser adotadas para fazer face aos desafios competitivos que já se delineiam para os próximos anos.

Conforme o estudo, além das capacitações acumuladas, a atividade internacional constitui eixo comum da renovação da indústria brasileira. As formas de inserção das empresas no cenário internacional podem variar, mas os esforços das mais competitivas apontam, em geral, para níveis crescentes de exportações e investimentos em bases produtivas e comerciais no exterior. Apesar da pauta ter diversificado-se, e as empresas líderes de diversos setores apresentarem exposição internacional sustentada, ainda são mais importantes as divisas provenientes de produtos primários ou de processamento industrial básico, não existindo sinais de mudança expressiva nessa configuração.

## 2.6 Competitividade da nação: o que define a performance de um país ou região

Ultrapassando os limites da análise empresarial, Porter (1990) afirma que na análise dos desequilíbrios regionais, o panorama de uma nação tem papel central no êxito competitivo das empresas. Segundo o autor com notável regularidade alguns ambientes nacionais parecem mais estimulantes ao avanço e progresso do que outros, sendo que a compreensão do papel da nação na disputa internacional é tão valiosa para as empresas quanto para o governo por proporcionar percepções sobre a maneira pela qual a vantagem competitiva é mantida. As empresas tem que saber “o quê”, em seu país, é mais importante na determinação de sua capacidade, ou incapacidade, de criar e manter vantagens em termos internacionais.

Para Porter, a competitividade de uma nação traduz-se ou está relacionada ao padrão de vida que ela oferece, sendo a principal meta econômica de um país. É necessário desenvolver um padrão de vida elevado e ascendente para os seus cidadãos através da elevação incessante da produtividade das indústrias existentes, melhorando a qualidade do produto, acrescentando elementos desejáveis, apurando a tecnologia do produto ou intensificando a eficiência da produção. No receituário da criação dessas habilidades e tecnologias significativas, entre os diversos fatores, Porter destaca o papel significativo dos recursos humanos na competição internacional pelos altos níveis de conhecimento especializados necessários em campos específicos. (PORTER, 1990, p.10)

Ao reforçar que a pergunta a ser feita é “*como um país proporciona um ambiente no qual as empresas podem melhorar e inovar mais depressa do que rivais estrangeiras numa determinada indústria*” (Porter, 1990, p.21), o autor afirma que a resposta está na combinação de quatro amplos atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem ou impedem a criação de vantagens competitivas. Segundo o autor, estes determinantes, individualmente e como um sistema, criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem: a disponibilidade de recursos e competências necessárias à vantagem numa indústria; as informações que condicionam quais as vantagens percebidas e

as direções nas quais os recursos e competências são orientados; as metas dos proprietários, diretores e empregados que estão envolvidos na competição e a realizam; e o mais importante, as pressões sobre as empresas para investir e inovar. A figura a seguir demonstra os quatro determinantes da vantagem de uma nação segundo Porter.

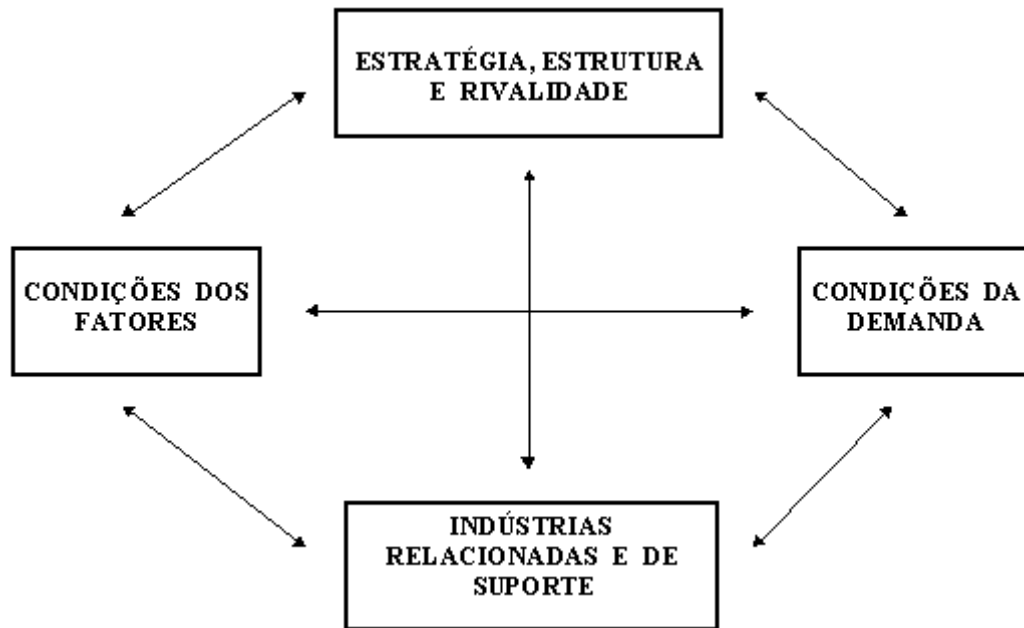


Ilustração 07 - Os Determinantes da Vantagem Nacional—Diamante da Competitividade

Fonte: Adaptado de Porter, 1990, p.88

- 1- *Condições de fatores*: A posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria. Segundo Porter os países obtêm êxito em setores onde são particularmente bons na geração de fatores. Ao contrário da sabedoria convencional por exemplo, a simples disponibilidade de uma força de trabalho geral com determinado nível de escolaridade, não representa vantagem na moderna competição internacional. Para reforçar a vantagem competitiva, o fator deve ser altamente especializado para as necessidades próprias de um determinado setor.

- 2- *Condições de demanda*: A natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria. As condições de demanda interna ajudam a construir a vantagem competitiva quando determinado setor é maior ou mais visível no mercado doméstico do que no mercado externo, possuindo por consequência consumidores mais exigentes em relação aos produtos e serviços do setor. Este tipo de consumidor antecipa uma janela para necessidades mais avançadas forçando as empresas a reagirem a duros desafios.
- 3- *Indústrias correlatas e de apoio*: A presença ou ausência no país, de indústrias abastecedoras e correlatas que sejam internacionalmente competitivas. Ou seja, fornecedores internos dotados de competitividade internacional criam diferentes tipos de vantagens nos setores a jusante, em função de melhores custos, antecipação das necessidades do setor, etc. Porém, mais importante que o acesso a componentes e máquinas é a vantagem proporcionada pelas empresas domésticas correlatas e de apoio em termos de inovação e melhoria sustentado pelo fluxo de informações e do constante intercâmbio de idéias e de inovações
- 4- *Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas*: As condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna. Aqui a competitividade num setor específico decorre da convergência das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais mais adotados no país que possui as fontes de vantagem no setor.

Assim, a condição para transformar desvantagens em vantagens é a existência de circunstâncias favoráveis em todos os pontos do sistema. De acordo com Porter, para inovar, as empresas devem ter acesso a pessoas com as habilidades apropriadas e contar com condições de demanda interna que forneçam os indícios certos. Também precisam ter rivais internos que pressionem pela inovação. Outra condição é a fixação de objetivos que conduzam a comprometer-se duradouros com o setor. Sem isto e sem a atuação de uma rivalidade ativa, as empresas talvez sigam trajetórias menos árduas para contornar as desvantagens, em vez de convertê-las em estímulo à inovação.

É importante destacar o papel da *pressão* sobre as empresas para investir e inovar. No modelo de Porter as condições dos fatores interagem, influenciando umas às outras. Para Porter, numa concepção estreita de competição internacional, a vantagem competitiva resulta da abundância de fatores e a desvantagem de fatores que não podem ser superados porque a tecnologia é considerada estacionária. Na competição real, porém, as desvantagens em fatores básicos, como escassez de mão de obra, falta interna de matérias primas ou um clima adverso, criam pressões em favor da inovação. O resultado é que a vantagem competitiva de determinada empresa pode ser melhorada e ser mais sustentável. O que representa uma desvantagem em uma concepção estreita da competição pode tornar-se vantagem numa concepção mais dinâmica. (Porter, 1990, p.98)

### **2.6.1 O Papel do Estado**

Ao afirmar que *“o tempo competitivo para as empresas e o tempo político para os governos são fundamentalmente discrepantes”* (PORTER, 1999, p.197), o autor alerta para uma tese central em sua visão do papel do governo no auxílio ou promoção dos setores. Apesar de muitos encararem o governo como o responsável por um conjunto de políticas que contribuem de maneira direta para o desempenho competitivo de setores estratégicos ou prioritários, o autor destaca:

O papel apropriado do governo é o de catalizador e desafiante, consiste em encorajar – ou até mesmo impelir – as empresas a elevar suas aspirações e a galgar níveis mais altos do desempenho competitivo, ainda que o processo seja intrinsecamente desagradável e difícil. (PORTER, 1999, p.197)

Para o autor, as políticas governamentais bem sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva, e não aqueles que envolvem o governo diretamente no processo, com exceção dos países que ainda se encontram no início do processo de desenvolvimento. Trata-se de um papel indireto e não direto. O autor destaca que em consequência do tempo político, a maioria dos governos prefere políticas que proporcionem resultados de curto prazo facilmente perceptíveis, como subsídios,

proteção e incentivos a fusões e incorporações, quando seu apropriado papel é o de encorajar a mudança, promover a rivalidade doméstica, estimular a inovação.

Muitas empresas e gerentes de alto nível vêem de forma errada a natureza da competição e o verdadeiro escopo de suas atribuições quando se concentram na melhoria do desempenho financeiro, nas reivindicações de apoio governamental, na busca da estabilidade e na redução do risco através das fusões, alianças e incorporações.

Para Evans (1995), citado por Kupfer e Hasenclever (2002, p.548), “(...) o debate estéril sobre o ‘quanto’ o Estado intervém, deve ser substituído por argumentos sobre diferentes tipos de envolvimento do Estado na sociedade e seus efeitos...o envolvimento do Estado é dado. A questão adequada não se refere a ‘quanto’ o Estado intervém, mas sim ‘que tipo’ de intervenção ocorre e quais suas conseqüências”. Visão que recupera as contribuições de autores clássicos, que buscaram demonstrar, com base em análises históricas dos processos de industrialização de países europeus, a importância do papel do Estado como agente de desenvolvimento industrial. Para os autores, qual política seria eficaz e adequada, dependeria, em grande medida, do estágio de desenvolvimento de uma nação em relação aos líderes internacionais.

Kupfer e Hasenclever (2002), afirmam que em síntese, a discussão sobre as relações entre Estado e mercado surge quando se questiona a efetividade do sistema privado em alocar recursos econômicos escassos para os fins desejados de uma sociedade, em momentos específicos do tempo. Essa discussão também deve ser pautada pelas necessidades de desenvolvimento de uma nação, associando-se desenvolvimento à geração e distribuição de riqueza, eficiência e conhecimento. A estratégia e o modo de intervenção do Estado devem ser coerentes com o estágio de desenvolvimento dos agentes produtivos de um país, sempre tendo como referência os avanços da fronteira internacional.



## 2.6.2 Modos de Intervenção do Estado

Nas formas de intervenção do estado e de uma política industrial, as correntes que abordam a relação entre Estado e mercado, historicamente recaem sobre as óticas ortodoxa, desenvolvimentista e evolucionista.

Na visão **ortodoxa**, o mercado competitivo é o alocador eficiente dos recursos. De acordo com Ferraz, de Paula e Kupfer (2002), este mercado supõe informação perfeita e reversibilidade sem ônus das decisões. A livre mobilidade dos fatores e o atomismo dos agentes, levam a que o mecanismo de demanda e oferta determine os preços de equilíbrio ótimo do ponto de vista social. Portanto, se os mercados forem competitivos, a política industrial é não somente desnecessária, como principalmente indesejável. Para os autores acima, a intervenção governamental seria necessária somente se o mecanismo de preços não capturasse todos os benefícios e custos de oportunidade associados à produção e ao consumo de bens, denominadas pelos economistas como falhas de mercado, ou motivos para intervenção. Ex: Estruturas de mercado ou condutas não competitivas (oligopólios e monopólios).

Na visão **desenvolvimentista**, a atuação do estado é compreendida como um elemento ativo e não apenas corretivo, como sugerido pelos defensores da abordagem de falhas de mercado. Para Ferraz *et al* (2002), é necessário avaliar esta corrente analisando três condicionantes: o contexto específico (características intrínsecas da nação), o tempo histórico (em que estágio de desenvolvimento da nação estão sendo implantadas as políticas), e o contexto internacional (que ajuda a definir a aceitação ou não de políticas intervencionistas). Aqui a argumentação da intervenção parte da noção de apoio à indústria nascente que está se constituindo em um país, e terá provavelmente custos mais elevados que os vigentes em países onde a atividade já se encontra estabelecida. Assim, na visão desenvolvimentista, há a estreita relação com o estágio de desenvolvimento de um país, onde o 'intervencionismo' é maior quanto mais tardio for o processo de industrialização.

Na visão **evolucionista**, as empresas investem na formação de competências para "criar" assimetrias competitivas, diferenciar produtos e ganhar posição no mercado. Assim, de acordo com Ferraz *et al* (2002), esta abordagem, inspirada em

Schumpeter, enfatiza que as inovações constituem-se no motor do desenvolvimento do capitalismo; esse é o ânimo que move as empresas a crescer à frente de seus concorrentes.

Assim, uma política industrial deve ser entendida como:

O conjunto de incentivos e regulações associadas a ações públicas, que podem afetar a alocação inter e intra-setorial de recursos, influenciando a estrutura produtiva e patrimonial, a conduta e o desempenho dos agentes econômicos, em um determinado espaço nacional. (FERRAZ, de PAULA E KUPFER, 2002, p. 564)

Segundo estes autores, essa discussão pode ser resumida em quatro pontos principais.

Primeiro, não é relevante discutir a intensidade da intervenção, e sim os propósitos desta.

Segundo, é importante destacar as relações entre política industrial e outras políticas econômicas, principalmente aquelas de caráter macroeconômico.

Terceiro, a literatura econômica diverge substancialmente em termos da necessidade de ações estatais, do tipo de política industrial e quanto a quais devem ser seus objetivos. Essas divergências se devem aos pressupostos teóricos adotados pelas diversas correntes. Porém o avanço do conhecimento econômico indica a existência de espaços legítimos para a intervenção pública, em particular em áreas sujeitas a retornos crescentes de escala, ou, ainda, a presença de externalidades positivas ou negativas. Nesse sentido é inconteste a necessidade de medidas públicas para promover a concorrência, o desenvolvimento tecnológico e para minimizar efeitos negativos da atividade industrial – concorrência predatória, poluição, etc.

Quarto, a análise concreta de experiências nacionais, regionais ou setoriais demanda uma avaliação criteriosa da competência do Estado em desenvolver um papel proativo na sociedade. Para minimizar as imperfeições da intervenção, o Estado deve ter agências, pessoal qualificado, informação e instrumentos adequados. A prática atual de países industrializados está eliminando as fronteiras entre as políticas industriais, tecnológicas e de comércio exterior. O que diferencia os países são os arranjos institucionais e a filosofia subjacente à intervenção.

## 2.7 Panorama Brasileiro no Comércio Internacional

De acordo com Britto (2004), parece haver um consenso entre economistas de diferentes épocas e escolas em relação aos benefícios do comércio internacional, existindo uma visão compartilhada de que mais comércio é sempre melhor do que menos comércio. Ao mesmo tempo há o consenso quanto à pauta das exportações, orientada para produtos de maior valor agregado e recentemente, serviços, que estariam associados a um maior nível de desenvolvimento do país. Para Barral (2006), mesmo com ressalvas conceituais, pode-se afirmar que a literatura contemporânea identifica uma correlação positiva entre comércio internacional e desenvolvimento econômico, a partir da promoção do crescimento econômico, maior produtividade nacional, alargamento das oportunidades econômicas tanto em âmbito interno como externo.

Simonsen (1974), em análise do modelo brasileiro de desenvolvimento, aponta o destacado crescimento da economia e do produto real brasileiro após a revolução de março de 1964. Sua análise das décadas de 30 até 60 demonstra como a estrutura econômica brasileira desenvolveu-se profundamente, levando o Brasil do estágio de nação produtora de bens primários ao estágio de país industrializado. Segundo Ferraz *et al* (1997), a estrutura industrial resultante dessa fase de expansão acelerada não diferia de modo significativo da maior parte das economias da OCDE. Porém, a debilidade do mercado interno brasileiro após a conclusão do ciclo de substituição de importações, a deficiente integração com o mercado internacional e, principalmente, a limitada capacitação das empresas nacionais para desenvolver novos processos e produtos, constituíam já naquele momento, elementos potencialmente desestabilizadores do processo de industrialização brasileiro.

Nóbrega (2005), destaca que a partir de 1980 começou a ficar claro que a indústria brasileira havia se acomodado aos longos anos de nacional-desenvolvimentismo<sup>9</sup>. Sem concorrência, eram quase nulos os estímulos à busca de

---

<sup>9</sup> Período caracterizado por uma política que combinava Estado, empresa privada nacional e capital estrangeiro, que defendia o controle estatal de setores tidos como estratégicos, tais como transportes, energia, mineração e parte da indústria de base.

eficiência e de ganhos de produtividade. O consumidor não era objeto de preocupação em um momento onde o mundo ingressava em nova fase do processo de globalização à uma velocidade sem precedentes, proporcionada por novas tecnologias. Para Nóbrega, o sistema financeiro mundial cada vez mais integrado beneficiou-se da queda brutal dos custos derivada da tecnologia da informação e de maiores níveis de concorrência decorrentes da desregulação, onde o Brasil parecia estar à margem desse processo, fechado em si mesmo por uma política anacrônica. Para Simonsen:

A indústria, desatenta aos índices de competitividade internacional e de custos, começa a sentir dificuldades de expandir seus mercados. (SIMONSEN, 1974, p. 6)

Dentre as diretrizes do esforço de restauração da ordem fiscal, monetária, salarial e cambial, o país apresentou uma peculiaridade em seu modelo econômico dos últimos anos: *a abertura para o exterior através dos incentivos às exportações*.

De acordo com Cavalcanti e Ribeiro (1998), a evolução das exportações brasileiras no período 1977/96, trouxe ao debate o desempenho das contas externas do país, especialmente da balança comercial, que passou de mega-superávits até 1994 para déficits que beiram US\$ 10 bilhões ao ano, antes da mudança do regime cambial brasileiro. Segundo o instituto, embora a discussão refira-se, em grande parte, ao crescimento extraordinariamente elevado das importações, como conseqüência dos processos de liberalização comercial e estabilização macroeconômica, é certo que as exportações desempenham papel fundamental na questão. No novo contexto de abertura, revestem-se de especial importância, por serem não apenas um elemento de ajuste das contas externas, mas também de manutenção dos níveis de crescimento e emprego.

Para Nóbrega (2005), o principal objetivo da abertura foi introduzir a concorrência no processo industrial, gerando incentivos à inovação, à modernização gerencial e aos ganhos de produtividade e competitividade. No Brasil a percepção de que a abertura do final dos anos 80 e dos anos 90 era para valer, empurrou a indústria para o mais importante ciclo de modernização da sua história, o que foi acelerado pela estabilidade da moeda, que reintroduziu o ambiente para o cálculo econômico de longo prazo e desvendou ineficiências no processo produtivo.

Igualmente importante é a idéia de conduzir o maior número possível de empresas brasileiras ao status de *global players*, capazes de oferecer externa e internamente produtos de custo e qualidade internacionais, com elevado padrão de competitividade.

Neste grupo, Teixeira (2007) destaca empresas brasileiras como Companhia Vale do Rio Doce, Embraer, Embraco, Votorantim, Petrobrás e Weg que estão entre as organizações que expandiram seus horizontes de mercado para além das fronteiras nacionais, tornando-se empresas globais, que além de possuir expressiva parcela de suas receitas provenientes de vendas efetuadas fora do Brasil, adquiriram ou implantaram bases produtivas em outros países da América, Europa, África e Ásia. No entanto, a relação das empresas listadas na revista *Fortune's Global 500* (2003) e na revista *Forbes* (2003) informam que somente 4% das 500 maiores empresas do mundo são originárias de países em desenvolvimento, subindo este número para 4,6% quando da análise das 2.000 maiores empresas, apontando para a baixa participação de empresas de países emergentes como *global players*. Ainda segundo Teixeira (2007) a análise dos dados da *Fortune* e da *Forbes* deu origem à uma corrente de estudos na academia americana denominada passivo de origem, (*Liability of Foreignness*) que incluem questões empresariais, culturais e institucionais.

Através de pesquisa realizada pela CEPAL, entre agosto de 1999 e junho de 2000, sobre as perspectivas imediatas e de médio prazo das exportações brasileiras, Miranda (2000) afirma que os dados de valor das exportações por empresas evidenciam um elevado grau de concentração das vendas externas brasileiras no período de 1990/1997: mil empresas foram responsáveis por cerca de 90% das exportações do Brasil; as quinhentas maiores exportadoras responderam por 80,5% desse total; e aproximadamente 58% das exportações do país nesse período dependeram do desempenho das 150 principais exportadoras. A participação de pequenas e médias empresas é pouco significativa para a determinação do desempenho exportador da economia brasileira, restringindo-se a alguns poucos setores, em geral, de menor relevância na composição da pauta nacional de exportados. A lógica de inserção internacional da economia brasileira é substancialmente representada pela atuação dos grandes grupos nacionais e estrangeiros.

Ferraz et al (1997) destacam que embora tenha alcançado já no início da década de 80 um grau significativo de diversificação da pauta de produção, a indústria brasileira apresenta grande heterogeneidade estrutural intra e intersetorial. Convivem no país empresas e ramos industriais modernos, com desempenho de excelência internacional, e outros muito defasados em termos de produtos, processos e técnicas de gestão da produção.

Além disso, Ferraz et al (1997) afirmam que a inserção atual da indústria brasileira no mercado internacional, caracteriza-se pela exportação de *commodities* intensivas em recursos naturais e/ou energia. Segundo os autores esse tipo de inserção apresenta limites tendo em vista a saturação dos mercados e a incapacidade desses setores definirem preços, em geral estabelecidos em bolsas internacionais e muito sensíveis aos movimentos das economias dos principais produtores. Para os autores:

A recuperação dos países líderes em 1993/1994 implicou aumentos substanciais nos preços da maioria dos *commodities*, o que é positivo para o Brasil. No entanto, permanece em questão a sustentabilidade dessa tendência de aumento de preços. (FERRAZ *et al*, 1997, p.73)

Atualmente, apesar dos esforços o Brasil continua com uma irresoluta inserção internacional. De um total aproximado de 5.000.000 de empresas registradas no país, o número de empresas exportadoras oscila entre 18.000 e 20.000 empresas. Aliado a este discreto número, os dados apresentados anteriormente por Miranda (2000), demonstram a concentração do volume exportado pelo país em um número restrito de empresas e setores.

### **2.7.1 Abertura Comercial de 1990**

É fato que o Brasil aceitou o desafio de inserção global a partir da abertura de sua economia em 1990 que trouxe a intensificação da concorrência entre empresas, países e blocos comerciais, que redesenharam suas estratégias de crescimento bem como a organização interna das empresas. Tais transformações estão ainda em curso, resultando em mercados em constantes mudanças. Os impactos da

liberalização comercial na redefinição das estratégias alocativas e de busca de eficiência das empresas podem ser percebidos pelo desempenho da balança comercial brasileira a partir de 1990.

Ano	Exportação	Importação	Saldo
1990	31.414	20.661	10.753
1991	31.620	21.040	10.580
1992	35.792	20.554	15.238
1993	38.554	25.256	13.298
1994	43.545	33.078	10.466
1995	46.506	49.971	-3.465
1996	47.746	53.345	-5.599
1997	52.982	59.747	-6.764
1998	51.139	57.763	-6.623
1999	48.012	49.301	-1.288
2000	55.118	55.850	-731
2001	58.286	55.601	2.684
2002	60.438	47.242	13.195
2003	73.203	48.325	24.877
2004	96.677	62.835	33.841
2005	118.529	73.600	44.928
2006	137.807	91.350	46.456
2007	160.649	120.617	40.031
2008	197.942	172.984	24.957
2009	152.994	127.722	25.272
2010	201.915	181.648	20.266

Tabela 01 - Balança Comercial Brasileira – 1990 a 2010 (U\$\$ Milhões)

Fonte: Elaborado a partir dos dados do MDIC

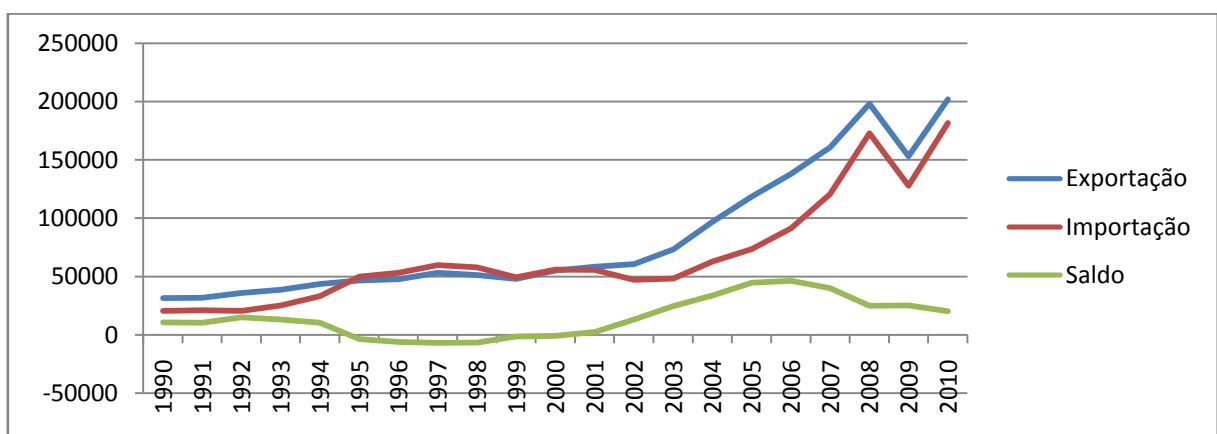


Gráfico 01 - Balança Comercial Brasileira – 1990 a 2010 (U\$\$ Milhões)

Fonte: Elaborado a partir dos dados do MDIC



Os números acima demonstram a recuperação da balança comercial a partir da adoção do câmbio flutuante em 1999 que deu novo impulso às exportações brasileiras. Mesmo com a necessidade de gerar superávit na balança comercial, o governo não teve, naquele período, nenhum tipo de política industrial mais ousada de incentivo às exportações, deixando que o câmbio fosse seu principal indutor.

De acordo com Rodrigues e Lucena (2003) existem questionamentos sobre os ganhos relativos obtidos pela economia brasileira com o processo de abertura comercial, com opiniões que apontam pontos positivos, tais como o aumento da competitividade de alguns setores da economia brasileira, com a elevação de sua produtividade, o maior acesso dos consumidores a produtos diversificados e de melhor qualidade, entre outros benefícios. No entanto, outra corrente de analistas entende que a abertura foi acelerada, não preparando o empresariado nacional para enfrentar a concorrência internacional e, não definiu uma política industrial que permitisse às empresas a inserção global de forma competitiva.

Para o presidente da AEB, (Associação de Comércio Exterior do Brasil) Benedicto Fonseca Moreira, o Brasil iniciou o processo de abertura econômica visando modernizar a produção, sustentar o crescimento econômico, eliminar a inflação e promover a exportação. Decorridos 20 anos, a avaliação dos resultados indica efeito marginal. Não pela abertura em si, mas por equívocos. Para o presidente da associação seria fundamental promover, junto com a abertura, uma ampla reforma estrutural interna, com vistas a dar ao sistema produtivo nacional condições de crescer com saltos na produtividade e de gerar forte capacitação competitiva em relação aos similares importados e na exportação.

Dentre os principais itens da reforma para um melhor desempenho exportador, destacam-se a adaptação da política tributária às necessidades da produção; não tributar investimentos; modernizar a infra-estrutura; estimular as inovações e a incorporação de novas tecnologias; melhorar o sistema de financiamento produtivo; juros decrescentes; racionalizar o serviço público; ampla e irrestrita desburocratização, dogmatizar a exportação etc... Para Ribeiro e Markwald (2002), a análise do desempenho das exportações brasileiras, passa pela avaliação da composição de sua pauta e a natureza das trocas internacionais. Essa avaliação se sustenta nas características normativas e constitui-se pela possibilidade de

identificar forças competitivas embutidas nas mercadorias selecionadas para calibrar mecanismos e instrumentos de promoção às exportações.

### **2.7.2 A Pauta Brasileira de Exportações**

Ribeiro e Markwald (2002), afirmam que a dinâmica da pauta de exportações é um aspecto relevante para explicar o desempenho das vendas externas de um país ao longo do tempo. Mais precisamente, considera-se desejável que um país promova não apenas a diversificação, mas também um contínuo *upgrade* da pauta exportadora, incorporando novos produtos e aumentando a importância relativa de produtos com determinados requisitos como, por exemplo, produtos manufaturados com elevado valor agregado e crescente conteúdo tecnológico e cuja demanda internacional apresente tendência de expansão acima da média geral.

O quadro e gráfico a seguir apresenta série e evolução da composição da pauta brasileira entre 1990 e 2010.

Ano	Básicos Participação %	Semimanufaturados Participação %	Manufaturados Participação %
1991	26.91	15.57	56.44
1992	24.18	14.93	60.08
1993	23.69	14.67	61.10
1994	24.88	16.24	57.86
1995	22.61	20.57	55.49
1996	24.92	18.04	55.32
1997	27.31	16.00	55.10
1998	25.37	15.88	57.46
1999	24.63	16.62	56.92
2000	22.79	15.42	59.07
2001	26.33	14.14	56.54
2002	28.06	14.83	54.71
2003	28.94	14.95	54.32
2004	29.51	13.89	54.96
2005	29.30	13.47	55.14
2006	29.23	14.17	55.44
2007	32.12	13.57	52.25
2008	36.89	13.68	46.82
2009	40.50	13.40	44.02
2010	44.58	13.97	39.40

Tabela 2: Participação Percentual de Produtos Básicos, Semimanufaturados e Manufaturados nas Exportações Brasileiras. 1991 a 2010.

Fonte: Elaborado a partir dos dados do MDIC

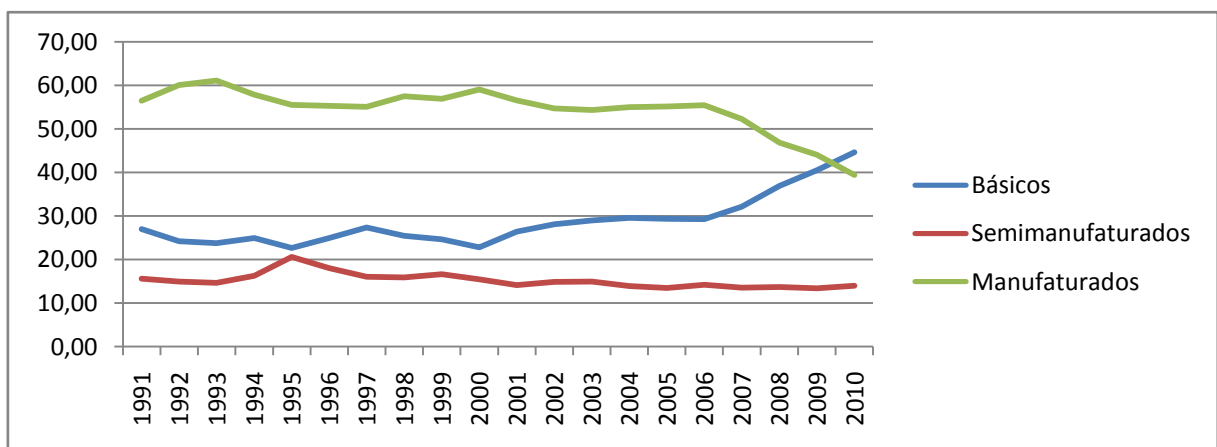


Gráfico 02 - Participação Percentual de Produtos Básicos, Semimanufaturados e Manufaturados nas Exportações Brasileiras. 1991 a 2010.

Fonte: Elaborado a partir dos dados do MDIC

A série acima, construída a partir de dados do MDIC (de 1991 a 2010), apresenta um declínio preocupante da participação dos produtos manufaturados na pauta brasileira. Em 1980 os produtos manufaturados representavam 44,80% contra 42,20% dos básicos. Dez anos depois, em 1991, os manufaturados aumentaram sua participação para 56,44% apresentando significativa representatividade sobre os 26,91% dos básicos. Apesar das estratégias para maior inserção do país no mercado internacional, em 2001 esta composição pouco se modificou, sendo 56,54% de produtos manufaturados e 26,33% de produtos básicos. Em 2010 percebe-se a tendência que já se pronunciava desde 2006: os produtos manufaturados são ultrapassados em termos de participação pelos produtos básicos, sendo 39,40% manufaturados e 44,58% de produtos básicos.

Para Dias e Pinheiro (2007), é fato que ao longo dos últimos anos, o Brasil vem aumentando a participação das suas exportações enquanto proporção do PIB. A implantação do regime de câmbio flutuante realizada em 1999 deu um novo impulso ao comércio internacional brasileiro, sobretudo às exportações. Desde a implantação do Plano Real até aquele momento, a participação brasileira no total das exportações realizadas no mundo vinha decrescendo (saindo de 1,04% em 1994 para 0,89% em 1999). Segundo o autor em 2006, com o sistema de câmbio já consolidado, essa participação atingiu seu maior patamar nos últimos 18 anos – 1,17%.

No entanto, para Cavalcanti e Ribeiro (1998), vem ocorrendo um processo de reprimarização da pauta de exportações com o aumento da participação de produtos agrícolas no total das exportações brasileiras, em função de:

(...) o desempenho das exportações brasileiras de manufaturados depender em grande medida, de condições pelo lado da oferta, fundamentalmente da capacidade produtiva e a rentabilidade do comércio exterior. As exportações de produtos agrícolas, por seu turno, parecem ser mais influenciadas por variáveis exógenas pelo lado da demanda, a saber, pelo nível de renda mundial e pelos preços internacionais relativamente aos bens substitutos. (CAVALCANTI e RIBEIRO, 1998, p.32)

Segundo Dias e Pinheiro (2007), a classificação tradicional da pauta de exportação do Brasil (básicos, semi e manufaturados) encobre uma realidade que pode, e deve ser contestada. O nível de agregação dessa metodologia de classificação é muito amplo, comprometendo a análise final dos dados. Em estudo

buscando reclassificar as exportações brasileiras dos anos de 1989, 1996 e 2006 através de novo critério da UNCTAD<sup>10</sup>, os autores concluem que os números revelam que tem havido um aumento da participação relativa das *commodities* ao longo dos últimos anos. De acordo com Dias e Pinheiro (2007), de 1996 a 2006, esse crescimento foi da ordem de 3,17 p.p., podendo embasar conclusões que defendam a existência de uma reprimarização ou especialização regressiva da pauta exportadora brasileira.

Para os autores, a análise da evolução do padrão de inserção externa da economia brasileira, sob essa nova metodologia da UNCTAD, mostra que o país continua se especializando em produtos de baixo valor agregado, já que mais de 50% da pauta exportadora é concentrada em *commodities* ou produtos intensivos em trabalho. Quando se analisa a outra ponta da pauta, a de alta e média tecnologia, o que se verifica é que são setores altamente oligopolizados. Deste modo, a estratégia de melhorar a inserção externa do Brasil nesses mercados tem que estar contida, principalmente, nas estratégias dessas empresas. Com isso, o Brasil fica numa situação de subordinação relativa para ter incremento tecnológico na sua pauta de exportação, carecendo de uma melhor articulação entre as políticas de comércio, industriais e tecnológica, que tem que ser feita em conjunto com essas grandes empresas.

Em relatório ao Banco Interamericano de Desenvolvimento sobre a estratégia brasileira de exportação no biênio 2008-2010 o ex-ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Miguel Jorge, afirma que o Brasil tem sido um importante exportador de *commodities* de origem agrícola e mineral ao longo de sua história. Houve transformações importantes a partir dos anos 1970, quando os produtos manufaturados começaram a ganhar maior participação na pauta, passando a responder por mais da metade do total. O País possui hoje uma pauta de exportações bastante diversificada, segundo o ministro, principalmente

---

<sup>10</sup> A UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) desenvolveu metodologia para classificação de mercadorias comercializadas no mercado mundial, tendo como base a intensidade tecnológica dos produtos. A UNCTAD sugere à comunidade internacional que apresente suas estatísticas nessa linguagem para uma homogeneização entre países. Na nova classificação, o critério de agrupamento das mercadorias respeita a intensidade tecnológica utilizada para o processamento, resultando nos seguintes grupos de produtos: **A**-Comodities primárias. **B**-Intensivo em trabalho. **C**-Manufatura com baixa tecnologia. **D**-Manufatura com média tecnologia. **E**-Manufatura com alta tecnologia. **F**-Produtos não classificados.

quando comparada com a de seus vizinhos na América do Sul e mesmo com a de outros países emergentes.

Para o então ministro Miguel Jorge, entretanto, há um aspecto importante que merece atenção especial por parte das políticas de exportação: as exportações brasileiras ainda são compostas por vários produtos de menor intensidade tecnológica e com menor valor unitário, sendo relativamente baixa a participação de produtos intensivos em tecnologia e em mão-de-obra qualificada. Não se trata, obviamente, de menosprezar a contribuição que os produtos primários e os de menor intensidade tecnológica podem oferecer ao desenvolvimento do País e para o crescimento das exportações. Na verdade, dadas as suas características, o Brasil será sempre competitivo em *commodities* de origem agrícola e mineral. Entretanto, a experiência internacional mostra que o desenvolvimento econômico das nações está intimamente correlacionado com uma progressiva sofisticação da pauta exportadora, por meio da incorporação constante de novos produtos, normalmente mais intensivos em tecnologia e em mão-de-obra qualificada.

Exportar produtos de maior valor agregado e maior conteúdo tecnológico não é um objetivo simples para ser alcançado no curto prazo, afirma o ex-ministro. Mas é fundamental tomar as medidas necessárias para impulsionar esse processo. As ações voltadas ao alcance desse macro-objetivo limitam-se àquelas com maior potencial de expandir as exportações. Elas estão voltadas basicamente para o incentivo à inovação tecnológica nas empresas e para ações que fomentem a eficiência nas diversas cadeias produtivas brasileiras.

## **2.8 Resumo dos autores utilizados no estudo e arcabouço teórico**

Os autores que pesquisam a competitividade “de dentro para fora” como Barney (2007); Prahalad e Hamel (1997); Penrose (2006); Britto (2004); Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), entre outros, utilizados neste estudo, postulam os recursos internos à organização como a fonte do desempenho da empresa, e que a vantagem competitiva provém da posse e desenvolvimento de competências a partir destes recursos que são de alguma forma superiores ao dos competidores. As empresas

que operam neste modelo possuem vantagens não-triviais sobre concorrentes, baseadas em conhecimento acumulado (*learning by doing*).

Outros autores, abordando competências do indivíduo como Fleury e Fleury (2001); Zarifian (2001); Le Boterf (2000), associam competitividade a um conjunto de comportamentos e habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Diante dos aspectos apontados e da amplitude de conceitos que referenciam o tema, o balizamento de um arcabouço se faz necessário para dedução dos conceitos abordados a partir da orientação deste trabalho, que busca avaliar a percepção das gestores das empresas com relação a dimensões comportamentais, culturais, e organizacionais nos resultados competitivos da empresa.

Assim, com base no conceito de Fleury e Fleury (2001), que associa competências dos indivíduos a verbos como *saber agir, integrar saberes, assumir responsabilidades, ter visão estratégica*, que agrega valor econômico à organização; com base no conceito de Barney (2007), entre outros autores, que afirma que o valor econômico agregado à organização através deste comportamento se dá a partir do conhecimento acumulado de toda a organização; e do conceito de Schein (2001), que entende a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados como a forma correta de percepção com relação a problemas, o quadro abaixo resume os autores e abordagem no pensamento organizacional.

Competências/Recursos	Descrição	Principais Autores
Competências Clássicas	Refere-se a uma análise nas atividades primárias de qualquer empresa: Operações (produção e logística); Desenvolvimento de Produtos e Comercialização (marketing e vendas), onde o diferencial competitivo reside no conhecimento acumulado pela organização nestas áreas, através de sua evolução e crescimento, em todos os processos.	Porter (1980, 1985, 1990) Hamel e Prahalad (1997)
Competências Essenciais	Refere-se a uma releitura da organização, reorientando-a às suas competências essenciais a partir da visão produto-mercado. As oportunidades de mercado e desenvolvimento de produtos devem ser construídos a partir das competências pelas quais a empresa é reconhecidamente diferenciada.	Hamel e Prahalad (1997) Barney e Hesterly (2007) Hitt <i>et al</i> (2008)
Cultura Organizacional	Refere-se à importância atribuída à cultura organizacional a partir de seus elementos determinantes na estratégia, nos objetivos e no modo de operação das organizações.	Linton (1999) Schein (2001) Hofstede (1991)
Comportamento Organizacional	Refere-se a princípios de gestão em ambientes turbulentos que impõe aos gestores capacidade de reação e adaptação para manutenção do negócio.	Sull e Escobari (2004)
Competências do Indivíduo	Refere-se ao sujeito portador e produtor de competências a partir de suas capacidades de ação, mobilização, integração e visão estratégica que agrega valor social ao indivíduo e econômico à organização.	Zarifian (2001) Le Boterf (2003) Fleury e Fleury (2001)
Ambiente Institucional	Refere-se um ambiente adequado e de apoio ao empreendedorismo, bem como suas garantias através do poder público, agências governamentais, federações, associações, sindicatos, instituições de ensino.	North (1990) Barral (2006) Toyoshima (1999) Nóbrega (2005)

Quadro 07 - Quadro resumo de competências utilizadas no estudo e respectivos autores.

Fonte: Elaborado pelo autor.



### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Delineamento

##### 3.1.1 Tipo de Pesquisa

A dinâmica da organização empresarial, entendida a partir de seu início e evolução, tem por característica um conjunto complexo de atividades que interagem com o ambiente. Para Kerlinger (1984), nenhum tipo de pesquisa pode ou deve gozar de qualquer monopólio de validade e prestígio, sendo que o método refere-se ao tipo de questão proposto. Para o autor pesquisas onde não há a manipulação de variáveis, sugerem a realização de pesquisas *ex post facto*, que apresentam-nas ao pesquisador com seus efeitos já exercidos, se os havia. Adicionalmente, Yin (2001) destaca a extensão de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais e o grau de enfoque em acontecimentos históricos ou contemporâneos.

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo de casos múltiplos, que inclui a aplicação de um questionário com os principais executivos responsáveis pelo processo de internacionalização nas empresas pesquisadas, além de entrevistas e fontes secundárias. Para Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos. O autor destaca que uma pesquisa do tipo estudo de caso focaliza acontecimentos contemporâneos, não havendo controle sobre eventos comportamentais. Consiste no estudo profundo de um ou de poucos objetos, buscando conhecê-los amplamente. Segundo Yin (2001), os resultados empíricos podem ser considerados ainda mais fortes se mais casos sustentam a mesma teoria.

A pesquisa descritiva é utilizada, segundo Mattar (2005), quando o propósito é descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos de uma população específica que tenham determinadas características ou comportamentos, ou descobrir a existência de relação entre as variáveis.

Este estudo busca identificar e relacionar competências organizacionais a partir da visão baseada em recursos e sua influência nos resultados competitivos das empresas. Partindo desta proposição o questionário e suas posteriores análises

derivam da intenção de analisar *competências organizacionais internas (VBR)*, *setor*, *internacionalização*, *ambiente institucional* e suas relações.

### 3.1.2 Hipóteses

Definiu-se a seguinte hipótese diante do problema pesquisado:

Segundo a opinião dos empresários, o fator **competências internas** exerce influência maior sobre os resultados competitivos da empresa **do que o ambiente institucional** no apoio à internacionalização das empresas.

Os *resultados competitivos advindos da internacionalização da empresa* foram avaliados por meio de um conjunto de respostas, indicando a percepção dos gestores da organização quanto a melhorias ocorridas em áreas específicas através da atuação da empresa no mercado externo, com relação às seguintes áreas e atividades:

- Eficiência Operacional da Produção
- Desenvolvimento de Produtos e Serviços
- Logística
- Desenvolvimento de Tecnologia e Gestão da Inovação
- Reconhecimento no Mercado e Imagem da Empresa
- Gestão de Recursos Humanos

Através de uma escala de 0 a 4 (**0**=não houve melhorias até **4**=houve melhorias que nos torna únicos no mercado), o conjunto de respostas dos gestores indica a percepção da empresa com relação à melhoria nesta área ou atividade.

As *competências organizacionais internas* foram avaliadas através de um conjunto de aspectos, que como o nome destaca, possuem características intrínsecas a cada organização. Neste estudo, buscando avaliar competências organizacionais e seu impacto nos resultados competitivos da empresa, foram elencadas dimensões da cultura organizacional, de comportamentos organizacionais

e de comportamentos do indivíduo, todos reconhecidos como competências a partir da bibliografia e do princípio do conhecimento acumulado, conforme abaixo:

### **Cultura Organizacional**

- Distância do Poder ou Distância Hierárquica
- Baixo Controle/Propensão ao Risco x Alto Controle/Evita-se a Incerteza
- Orientação p/ Controle Solto x Orientação p/ Controle Rígido
- Orientação Normativa x Orientação Pragmática

### **Comportamento Organizacional**

- Espera Ativa
- Execução em Tempo Competitivo
- Oportunidades de Ouro
- Hierarquia Flexível
- Organização Conectada
- Liderança na Turbulência

### **Competências do Indivíduo**

- Noção do Incidente
- Noção de Comunicação
- Noção de Serviços

Neste grupo buscou-se a percepção dos gestores com relação à presença destas características em cada organização bem como o nível percebido da influência de cada uma das características nos resultados competitivos da empresa. A verificação destes itens deu-se por meio de uma escala de 0 a 4 (**0**=mínima presença/influência até **4**=máxima presença/influência).

A influência do *ambiente institucional* no apoio à internacionalização das empresas, foi avaliada através do nível percebido dos gestores com relação a um ambiente adequado e de apoio ao empreendedorismo, bem como suas garantias de

relações através do poder público, agências governamentais, federações, associações, sindicatos, instituições de ensino. São os seguintes os elementos analisados:

- Poder Público Federal a partir de políticas macro e microeconômicas, bem como políticas de promoção às exportações
- Poder Público Estadual
- Poder Público Municipal
- Associações de Classe, Sindicatos, Associações ou Federações Industriais
- Universidades e Instituições de Ensino

Neste grupo, além da percepção dos gestores com relação à influência destes atores nas políticas de inserção de empresas no cenário internacional, buscou-se avaliar também o grau de satisfação das empresas com relação ao papel dos atores através de uma escala de 0 a 4 (**0**=mínima influência/satisfação e **4**=máxima influência/satisfação).

### **3.1.3 Modelo analítico de pesquisa**

A ilustração a seguir demonstra o modelo analítico da pesquisa;

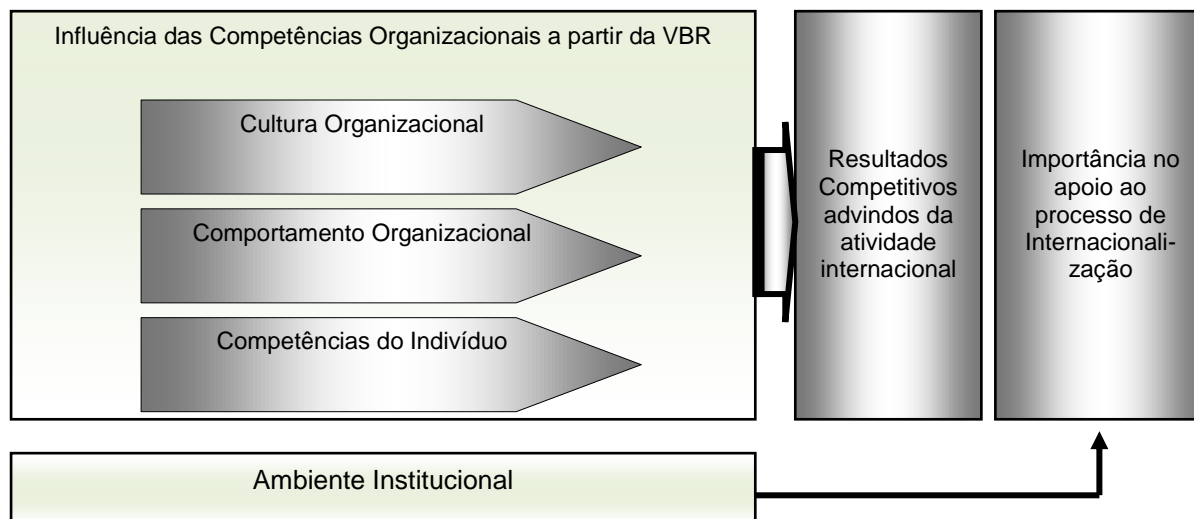


Ilustração 08 - Modelo Analítico de Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

## 3.2 Procedimentos

### 3.2.1 Escolha da população e amostra

A amostra escolhida foi de empresas do setor da refrigeração, instaladas no município de Venâncio Aires, que exercem atividades internacionais ligadas à venda de produtos ou serviços (exportação). O município de Venâncio Aires, integrante da região do Vale do Rio Pardo, localizado na divisa com o Vale do Taquari, tem média populacional de 67 mil habitantes e credencia-se como município de médio porte com destaque no setor produtivo, alcançando a marca de 6º exportador do RS em um universo de 496 municípios e 40º exportador brasileiro em um contexto de 5.564 municípios.

O principal produto exportado é o tabaco, seguido do setor metal-mecânico, alimentos (erva-mate, carne, grãos) e também indústria da refrigeração. Em Seminário de Desenvolvimento Econômico ocorrido no dia 3 de maio de 2010 no município de Venâncio Aires, que reuniu lideranças políticas, empresários e

representantes de setores da indústria, comércio, serviços e ensino dos vales do Taquari e Rio Pardo, o presidente do IPEA, economista Márcio Pochmann, discutiu o contexto político-econômico da região e a importância da implementação de medidas de desenvolvimento a médio e longo prazo. Após as discussões sobre o tema, a conclusão e apontamentos do seminário foram sintetizados pelo governo municipal em uma carta (*ver box*) e encaminhados aos palestrantes do encontro, órgãos do governo federal e estadual. Os principais trechos do documento destacamos abaixo:

**Carta: “O lugar de Venâncio Aires no País do Conhecimento e da Inclusão Social”.**

Com uma população que deverá alcançar os 207 milhões de habitantes em 2030, associada a um controle populacional, o aumento crescente da expectativa de vida e a elevação e universalização do nível de ensino superior, o Brasil se credencia como uma das importantes economias mundiais do futuro.

.....O município de Venâncio Aires caracteriza-se por uma agricultura de forte contexto familiar, porém sua matriz industrial avança a passos largos e sua posição estratégica o credencia a tornar-se um pólo agrícola, industrial, tecnológico e um centro de comércio e serviços dos vales do Rio Pardo e Taquari a ser estabelecido nas próximas décadas.

.....Como maior produtor de tabaco do país, Venâncio Aires possui 3,5 mil propriedades com média de 10 hectares, onde 5 mil famílias e 25 mil pessoas ocupam-se no setor. A região destaca-se no conhecimento da produção e na qualidade do produto. 85% da produção é direcionada ao mercado externo, o que representou em 2009, 2% do total das exportações brasileiras.

.....**No setor metal-mecânico, Venâncio Aires é o 3º pólo de refrigeração no RS, atrás apenas de Caxias do Sul e Panambi, empregando mais de 4 mil pessoas.**

.....Destaque deve ser dado para a implantação da Escola Técnica Federal – IF Sul e a consolidação da Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, como institutos de ensino, pesquisa e extensão, colaborando para o desenvolvimento sócio-econômico do município e região.

.....O Seminário conclui que precisamos nos especializar cada vez mais na potencialidade ora apresentada. Para tal é fundamental nossa articulação na defesa do tabaco, buscando a diversificação, sem prejudicar a produção, pelo contrário, defendendo a produção no que tange o setor econômico e a qualidade do produto. Para o setor metal-mecânico fica cada vez mais claro que a relação de cooperativismo entre as empresas da região, protagonizado pela Metalvales, precisa ganhar cada vez mais força, pois promove a competitividade. A Expometal – Feira de Exposição e Negócios no Setor Metal-mecânico, liderada pela Caciva, a Metalvales e outros setores afins precisa se evidenciar e se firmar na liderança e na qualidade do produto da nossa região. **Venâncio Aires também deve se consolidar como pólo de refrigeração no país.** A Escola Técnica Federal IF Sul, unidade de Venâncio Aires, é a segunda rede nacional a implantar o curso de refrigeração. Precisamos avançar na capacitação da gestão de nossas empresas. A APEX Brasil – Agência Brasileira de Promoção à Exportações e Investimentos, considerada a 2ª melhor agência de promoção comercial do mundo, já possui parcerias com algumas empresas do município e região para este propósito...

Quadro 8 - O lugar de Venâncio Aires no país do conhecimento e da inclusão social.

Fonte: Jornal Folha do Mate.

Nos trechos acima é perceptível por parte do poder público a preocupação com o setor do tabaco e a agricultura familiar. No entanto, os demais setores que vem se consolidando no município e região adquirem importância no setor produtivo e, na perspectiva do poder público municipal, importam na necessidade de especialização nas atividades já presentes na economia local.

Além da importância destacada acima, abordamos no início deste estudo o quociente locacional (QL) como medida de especialização regional, pelo qual apontamos a macro especialização do município de Venâncio Aires no setor industrial, que por sua vez possui o maior número de pessoas ocupadas na indústria da transformação. Hierarquizados pelo número de pessoas ocupadas nas diversas atividades da indústria da transformação do município, a atividade de *Fabricação de fogões, refrigeradores e máquinas de lavar e secar de uso doméstico* posicionou-se em 2º lugar com QL de 188,75 (901 pessoas ocupadas no município x 966 pessoas ocupadas no RS) e a atividade de *Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação uso industrial e comercial* posicionou-se em 4º lugar com QL de 27,00 (258 pessoas ocupadas no município x 1934 pessoas ocupadas no RS).

Desta forma, dada a importância do setor de refrigeração na economia local, optou-se por uma amostra intencional, que caracteriza situações expressivas do segmento a que pertencem. O conjunto de empresas escolhidas para recolhimento da amostra são empresas que possuem atividades internacionais ligadas à venda de produtos (exportação) especificamente no setor de refrigeração, e que estejam estabelecidas no município de Venâncio Aires, que integra a região do Vale do Rio Pardo. De acordo com Mattar (1996) a suposição da amostra intencional é que, com um bom julgamento, pode-se chegar a amostras satisfatórias para as necessidades da pesquisa.

Importa destacar que o propósito da amostra é a compreensão sobre a relação de determinadas variáveis e não caracterizar precisamente a população, para o que seria necessária uma amostra calculada e aleatoriamente selecionada. Para Mattar (1996), embora menos precisa que a probabilística, a amostra intencional deve-se às limitações do pesquisador como tempo, recursos e acesso a um número maior de elementos do universo. Assim esta amostra intencional foi composta por três empresas com as características dadas acima e abaixo relacionadas:

Venax Eletrodomésticos Ltda.

Klima Refrigeração Ltda.

Refrimate Engenharia do Frio Ltda.

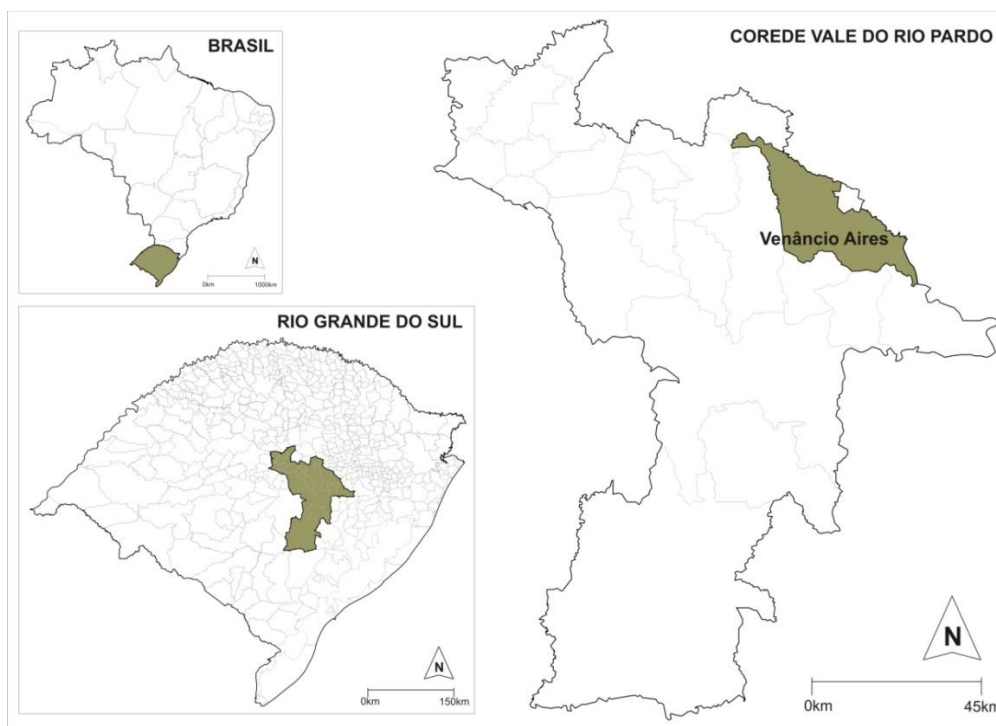


Ilustração 09 - Localização do município de Venâncio Aires

Fonte: Laboratório de Geo-processamento-Unisc

### 3.2.2 Coleta de Dados

A coleta de dados deste estudo foi executada através de entrevistas e questionários com o propósito de reunir informações necessárias às respostas do problema de pesquisa. Na elaboração dos questionários foram utilizadas perguntas com as seguintes características:

- Questões de fato, como nome do respondente, cargo, localização da empresa, tempo de existência do negócio, etc.
- Questões de percepção, com base em uma escala que remete a uma intensidade crescente ou decrescente.

Anteriormente à construção definitiva do instrumento de coleta, foi realizado um pré-teste junto a empresários do instrumento de pesquisa e do tema abordado com o propósito de ampliar questionamentos e solucionar eventuais dúvidas. Os questionários foram entregues pessoalmente aos empresários nas empresas.



### 3.2.3 Instrumento de Coleta e Análise dos Dados

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário (anexo A) com questões construídas a partir da bibliografia sobre o assunto, e teve como propósito obter a avaliação das empresas sobre o tema, bem como relacionar as variáveis apresentadas, permitindo tabulação, interrelação e análise dos dados. A fim de contextualizar o instrumento de coleta, é importante apresentá-lo através de seus desdobramentos e o que se quis coletar com o mesmo. Com o questionário, quatro grupos de informações foram buscados.

No primeiro grupo, buscam-se informações a respeito dos respondentes e das empresas. A função do respondente, a caracterização da empresa, sua origem, atuação internacional, estágio de internacionalização e número de países em que está instalada ou possui relação internacional através de exportações, além do foco de suas operações no mercado local e global através das seguintes questões:

- Nome da empresa;
- Nome do respondente;
- E-mail do respondente;
- Cargo do respondente;
- Se a empresa possui unidades de produção fora do país;
- O nível de faturamento da empresa em 2010;
- O nível de exportações da empresa em 2010;
- Em qual estágio do processo de internacionalização encontra-se a empresa;
- Qual o posicionamento da empresa em termos de estratégia de custos e diferenciação no mercado local e global;

No segundo grupo, buscou-se identificar o nível de influência percebida por parte do respondente com relação aos *resultados competitivos* da empresa adquiridos através de sua atividade internacional (exportação). A variável *resultados competitivos* foi operacionalizada através de um grupo de questões nas quais o respondente indica o nível de influência percebido nos resultados adquiridos em

função da atividade exportadora da empresa. Através de uma escala de 0 a 4, na qual '0' indica mínima influência e '4' indica máxima influência da atividade exportadora nestes resultados, foi gerado um índice que permitiu comparação com as demais variáveis analisadas com relação às seguintes questões:

- Eficiência Operacional da Produção
- Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços
- Logística
- Desenvolvimento de Tecnologia e Gestão da Inovação
- Reconhecimento no Mercado e Imagem da Empresa
- Gestão de Recursos Humanos

Cada questão pode gerar o máximo de 4 pontos a partir da escala 0 a 4 (0=mínima influência até 4=máxima influência), sendo este grupo composto por 6 fatores, cada respondente pode atingir 24 pontos nestas questões. Exemplificando, a empresa "X" conta com 10 respondentes que responderam às 6 questões referentes aos *resultados competitivos*, podendo atingir a pontuação de 240 pontos. A partir da soma das respostas de cada empresa em cada grupo de perguntas, é possível gerar um índice no grupo *resultados competitivos*. Caso a empresa alcance um *score* de 120 pontos no exemplo acima, podemos dizer que a empresa apresenta um índice de 50% no grupo resultados competitivos, permitindo comparações com outros índices.

O mesmo método utilizou-se nas demais variáveis, onde, dependendo do número de respondentes e o número de questões de cada grupo de perguntas, estabelece-se uma pontuação máxima possibilitando gerar-se um índice de 0 a 100%.

No terceiro grupo, buscou-se a identificação de três dimensões, sua influência nos resultados competitivos bem como a presença na organização: Cultura Organizacional; Comportamento Organizacional e Competências do indivíduo.

Características culturais da empresa, através das questões abaixo:

- Distância do Poder ou Distância Hierárquica: Busca identificar a dificuldade ou não de acesso aos níveis hierárquicos mais elevados na empresa.

- Baixo Controle e Propensão ao Risco vs. Alto Controle e Evita-se a Incerteza: Busca identificar a empresa que enfrenta surpresas e situações inusitadas no seu dia-a-dia e se as pessoas se sentem confortáveis em situações de risco dedicando mais esforço a novos desafios diários, ou se a empresa que planeja suas ações e prepara-se para riscos, evitando surpresas e situações inusitadas.
- Orientação para Controle Solto vs. Orientação para Controle Rígido: Busca caracterizar a empresa onde não há uma preocupação latente quanto ao controle de custos, as reuniões têm tempo de duração indefinido e há uma aparente maior flexibilidade, ou se na empresa a preocupação com custos está sempre presente, as reuniões têm horário e duração seguidos à risca e não são comuns brincadeiras sobre a organização e o ambiente de trabalho.
- Orientação Normativa vs. Orientação Pragmática: Caracteriza a empresa onde é dada ênfase ao cumprimento dos procedimentos internos e uma atitude mais dogmática, ou se a ênfase é dada em atender às necessidades dos clientes e são buscados resultados através de uma atitude mais prática.

Comportamento organizacional, através das questões abaixo:

- A empresa, frente a mudanças ou crises no mercado em que atua, consegue manter seu fluxo de receita com base em um crescimento mais lento, através da mesma base de funcionários.
- A empresa mantém-se alerta para atuar no momento correto e aproveitar oportunidades ou enfrentar possíveis ameaças.
- A empresa aproveita “oportunidades de ouro”, como desenvolvimento de novo produto ou tecnologia, para buscar maiores fatias de mercado ou criar novo nicho.
- A empresa possui um corpo tático e operacional e uma hierarquia flexível, que atua e interage em mais de uma frente, na busca do estabelecimento e alcance dos resultados organizacionais.
- A empresa mantém uma ligação forte de parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros *stakeholders* no mercado em que atua.

- Os líderes e gestores da empresa conseguem conduzi-la e liderá-la de forma clara durante períodos de crise e turbulência.

Competências do indivíduo, através das questões abaixo:

- Os funcionários, colaboradores, elos da cadeia e a empresa como um todo estão preparados para enfrentar a ocorrência de eventos imprevistos e solucioná-los junto ao cliente interno e externo.
- A comunicação entre os clientes da organização, sejam internos ou externos, é conduzida de maneira eficaz, permitindo a correta interpretação de acordo como os objetivos organizacionais da empresa.
- Os funcionários, colaboradores, elos da cadeia e a empresa como um todo estão preparados para prestar um serviço completo aos clientes, mesmo que superem os limites de produto estabelecidos.

No quarto grupo, 'ambiente institucional', buscou-se identificar a influência de atores institucionais no processo de internacionalização das empresas, como também o grau de satisfação dos respondentes com relação aos atores, conforme questões abaixo:

- Em que medida o entrevistado avalia a influência do governo federal, a partir de suas políticas econômicas, políticas de promoção à exportações, e desenvolvimento de instituições voltadas à inserção de empresas no cenário internacional.
- Em que medida o entrevistado avalia a influência do governo estadual neste processo.
- Em que medida o entrevistado avalia a influência do governo municipal neste processo.
- Em que medida o entrevistado avalia a influência de associações de classe, sindicatos, entidades ou federações de indústria neste processo.
- Em que medida o entrevistado avalia a influência das universidades e instituições de ensino neste processo.

As entrevistas foram transcritas e analisadas para comparação com os resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Venax Eletrodomésticos Ltda

#### 4.1.1 Caracterização da empresa

A Venax Eletrodomésticos Ltda é a única empresa de eletrodomésticos do Rio Grande do Sul. Fundada no dia 1º de maio de 1985, atualmente conta com cerca de 400 funcionários e 21.600 m<sup>2</sup> de área construída em sua unidade matriz. Atuando nos mercados interno e externo nos segmentos distribuidores, atacadistas, varejistas, lojistas e comércio em geral, a empresa busca eficiência, diversificação e versatilidade na fabricação e montagem dos produtos, integrando design, cultura e necessidades de cada mercado através de planta produtiva verticalizada, com domínio pleno de todos os materiais, técnicas, inovação e tecnologia. A linha de produção compõe fogões a gás, fogões a lenha, fogões de embutir (*cooktops*), fornos de embutir a gás, fornos elétricos, fogões industriais, refrigeradores, freezers, climatizadora de vinhos e expositoras de bebidas.

Desde a sua criação, a Venax concentra esforços para aprimorar a qualidade. Foca o intuito de crescer e ser reconhecida no mercado nacional e internacional aumentando a participação nestes mercados.

Segundo os diretores da empresa, a estratégia genérica adotada pela empresa, tanto no mercado doméstico como no mercado global, é o enfoque na diferenciação. De acordo com Porter (1985), o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos, que são atendidos de forma ampla pelos concorrentes. Nesta estratégia a vantagem pode advir da dedicação apenas em determinados segmentos, que explora as diferenças de um alvo estreito do restante da indústria. A figura a seguir apresenta os mercados internacionais de atuação da empresa.



Ilustração 10 - Mercados de atuação externa da Venax Eletrodomésticos

Fonte: [www.venax.com.br](http://www.venax.com.br)

#### 4.1.2 Entrevista com o diretor de exportação da Venax Eletrodomésticos

A entrevista realizada na empresa Venax Eletrodomésticos Ltda foi com o Sr. Walter Bergamaschi Jr., diretor comercial da empresa, realizada na sede da mesma, no município de Venâncio Aires. Através de um roteiro semi-estruturado, o empresário respondeu a temas relacionados à internacionalização da empresa, competitividade e recursos internos.

Das 3 empresas pesquisadas, a Venax é a *global player* de maior inserção, com produtos já comercializados em 43 países. Há quinze anos com atuação no mercado externo, a empresa possui como diretriz estratégica comercializar seus

produtos no exterior, tanto por questões de *market share*, como pela exigência que o mercado internacional impõe à competitividade da empresa. De acordo com o Sr. Walter, os aspectos que tem restringido esta atuação são o câmbio e o mercado doméstico aquecido.

O empresário foi afirmativo ao destacar a presença da empresa no mercado externo, através da comercialização de seus produtos via exportação, como catalizadora de maiores níveis de exigência nas principais áreas produtivas da empresa. Destaque para área de eficiência operacional da produção, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de tecnologia e cita como exemplo o interesse da empresa no ano de 2011 em implantar unidade de montagem na Argentina. Para isso o mercado argentino exigiu auditoria de produto e processo pela *Bureau Veritas Argentina* para aprovar a comercialização naquele mercado, fundamentalmente por questões de proteção ambiental dada a utilização de gases no processo de fabricação. Segundo o empresário, situações como essa são recorrentes para diversos países, sendo que a atividade global da empresa impõe melhorias substanciais nas áreas citadas acima, o que também a diferencia no mercado doméstico.

O mercado doméstico aquecido, citado anteriormente pelo Sr. Walter, tem trazido consigo problemas com relação a recursos humanos. Segundo o entrevistado, outros setores da economia tem atraído pessoas em busca de melhor remuneração. O empresário é enfático ao afirmar que o momento atual é crítico com relação ao elevado *turnover* de pessoas nas atividades que envolvem menor qualificação técnica. Conforme o Sr. Walter, no final da década de 90 a empresa foi uma das incentivadoras da vinda ao município do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), que naquele momento foi órgão importante no processo de auxílio às empresas na oferta de mão de obra já iniciada no processo industrial. Neste caso, a instituição de ensino externa (representada pelo Senai), teve relevante papel em sua proposta. Porém atualmente a dificuldade se acentua sistematicamente.

Questionado sobre se essa dificuldade apresenta-se somente no nível de menor qualificação, dada a existência de instituições de ensino superior no município e em municípios vizinhos, que oferecem formação nas áreas de engenharia de produção, engenharia elétrica, engenharia mecânica etc, o

empresário afirma que a dificuldade permanece também para os níveis de maior qualificação, o que em sua opinião se dá em função do nível tecnológico do setor ainda não absorver essa oferta, sendo necessários investimentos em tecnologia, o que em sua opinião poderá ocorrer no longo prazo.

Com relação ao processo de inovação na empresa, seja de produtos ou processos, o empresário destaca o papel institucional do governo federal através de linhas de crédito diferenciadas oferecidas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento-BNDES e avaliados pelo Ministério da Ciência e Tecnologia-MCT, para projetos inovadores e alinhados com a proposta metodológica destas instituições. São consideradas empresas inovadoras as que tenham introduzido no mercado novo produto ou aperfeiçoado um produto já existente, além daquelas que tenham realizado aprimoramento em seus processos produtivos ampliando sua participação e resultados no mercado, o que resulta em benefícios fiscais.

O empresário destaca como barreira à entrada no setor, pelo menos na região, a competência na área. Apesar do município ser reconhecido na região como *cluster* do setor da refrigeração, o empresário afirma que o mesmo possui uma segmentação que traz consigo exigências e características intrínsecas que criam esta dificuldade adicional aos potenciais entrantes. Além desta barreira o empresário volta a ressaltar a dificuldade da contratação de mão de obra para os processos mais operacionais e que exigem menor qualificação técnica.

#### **4.1.3 Análise dos Dados - Venax Eletrodomésticos**

As informações obtidas na empresa através dos questionários foram tabuladas de acordo com a proposta do modelo analítico, avaliando a percepção da empresa com relação a melhorias em áreas específicas, entendidas neste estudo como resultados competitivos, a partir de sua atuação no mercado externo e a influência de competências organizacionais internas nestes resultados competitivos. Buscou-se ainda, conforme modelo analítico, avaliar a influência do ambiente institucional na inserção de empresas no mercado internacional e o grau de satisfação com relação a estes atores institucionais.



A empresa posiciona-se como uma unidade fabril sem unidades em outros países e com faturamento total entre 10 e 50 milhões de reais e faturamento das exportações entre 1 e 10 milhões de reais (ano base 2010). A comercialização de seus produtos no mercado doméstico e no exterior ocorre através de representantes da própria empresa.

Na avaliação dos resultados da influência da atuação no mercado externo nos **resultados competitivos** da empresa, o índice médio obtido na empresa Venax Eletrodomésticos Ltda, foi de 43,75%. Na análise deste grupo, 6 aspectos foram contemplados, sendo que na análise individual, 4 aspectos apresentaram índice superior ao índice médio, e 2 apresentaram índice inferior ao índice médio. Os respondentes apontaram melhores resultados a partir da atuação externa, na eficiência operacional da produção (índice 50,0%), desenvolvimento de novos produtos (índice 50,0%), desenvolvimento de tecnologia e gestão da inovação (índice 50,0%) e reconhecimento no mercado e imagem da empresa (índice 50,0%). Os respondentes indicaram resultados inferiores ao índice médio de 43,75% na gestão de recursos humanos (índice 37,5%) e na logística da empresa (índice 25,0%).

Cabe ressaltar na análise destes resultados os quatro fatores que, além de posicionarem-se acima do nível médio (43,75%), apresentaram o mesmo índice, (50%): eficiência operacional da produção, desenvolvimento de produtos e serviços, desenvolvimento de tecnologia e gestão da inovação e reconhecimento do mercado e imagem da empresa. Esta percepção por parte dos respondentes está alinhada com a opinião do diretor comercial da empresa, de que a atividade de exportação impõe uma exigência maior das atividades mais diretamente ligadas ao processo produtivo, com menor exigência de atividades auxiliares, como logística e gestão de recursos humanos, com índices de 25% e 37,5% respectivamente. Nas palavras do Sr. Walter, “A exigência a partir da exportação em determinados mercados é muito grande nas áreas produtivas. Somos auditados por organismos internacionais principalmente nas questões de produto e processo” (Bergamaschi, 2010). Gráfico a seguir.

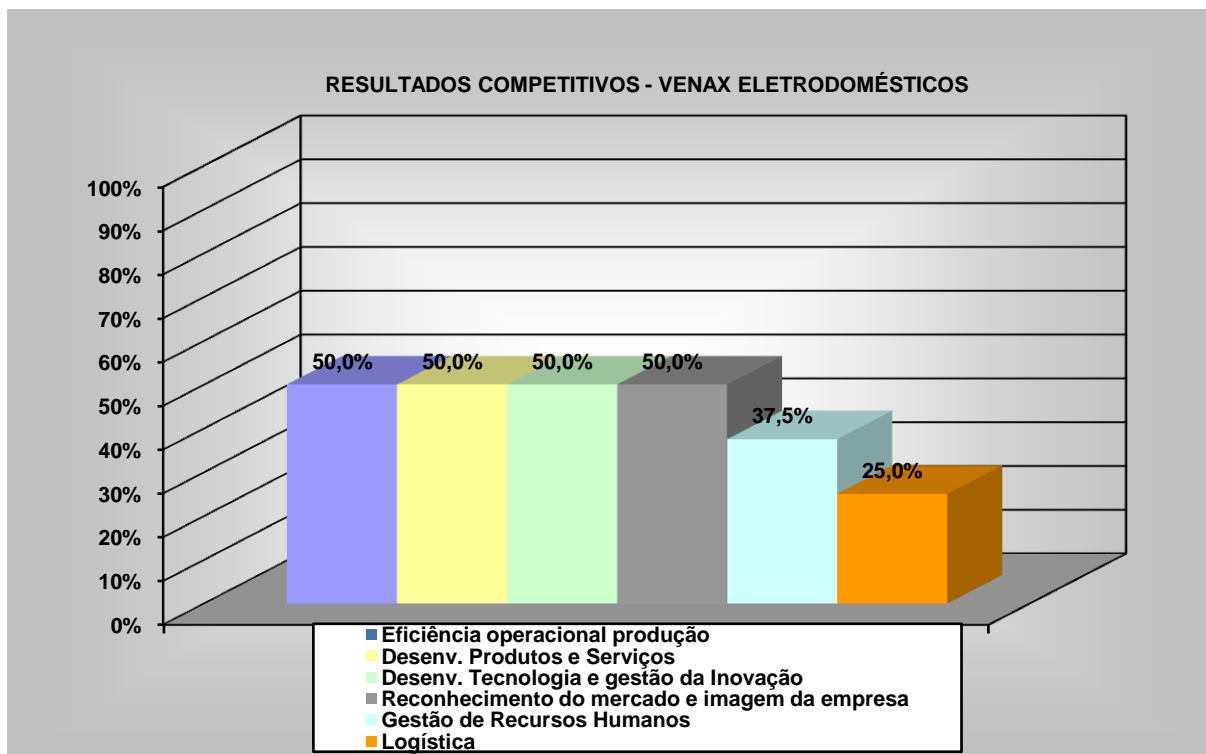


Gráfico 03 - Resultados competitivos - Venax Eletrodomésticos

Fonte: elaborado pelo autor

Nos aspectos avaliados da variável **cultura organizacional**, buscou-se identificar a presença destas características na empresa, bem como a percepção dos respondentes com relação à influência destas características em seus resultados competitivos. Apesar de buscar-se também a identificação da presença na organização, as dimensões estão hierarquizadas pela *influência* nos resultados conforme segue: alto controle (presença 75,0% - influência 68,8%), orientação pragmática (presença 43,8% - influência 68,8%), controle rígido (presença 68,8% - influência 62,5%) e distância do poder (presença 31,3% - influência 56,3%).

A partir dos resultados apresentados, pode-se caracterizar culturalmente a organização como uma empresa que evita situações de risco, planejando suas ações com ênfase em seus procedimentos internos, ao mesmo tempo que busca elevado controle de custos. Com relação à distância do poder, a empresa caracteriza-se como de fácil trânsito entre os níveis hierárquicos. Segundo Ferraz *et al* (1997), no novo modelo de empresa vitoriosa, constata-se a tendência à diminuição do número de níveis hierárquicos envolvidos nos processo decisórios e maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando.

Segundo os autores, essas condutas são justificadas pela funcionalidade para a eficiência, em particular no que representam em relação à diminuição de perdas, principalmente de tempo, que ocorrem entre as instâncias de decisão e ação. No entanto para Schein (2001) não é possível inferir-se certezas a respeito da cultura organizacional com a mera observação do comportamento existindo riscos em simplificá-la. Para o autor é necessário identificá-la através de crenças, percepções e sentimentos pressupostos, última fonte de valores e ações. A cultura organizacional é boa ou correta em função do grau com que as certezas tácitas compartilhadas criam o tipo de estratégia e organização que funcionam no ambiente da empresa. Gráfico a seguir.

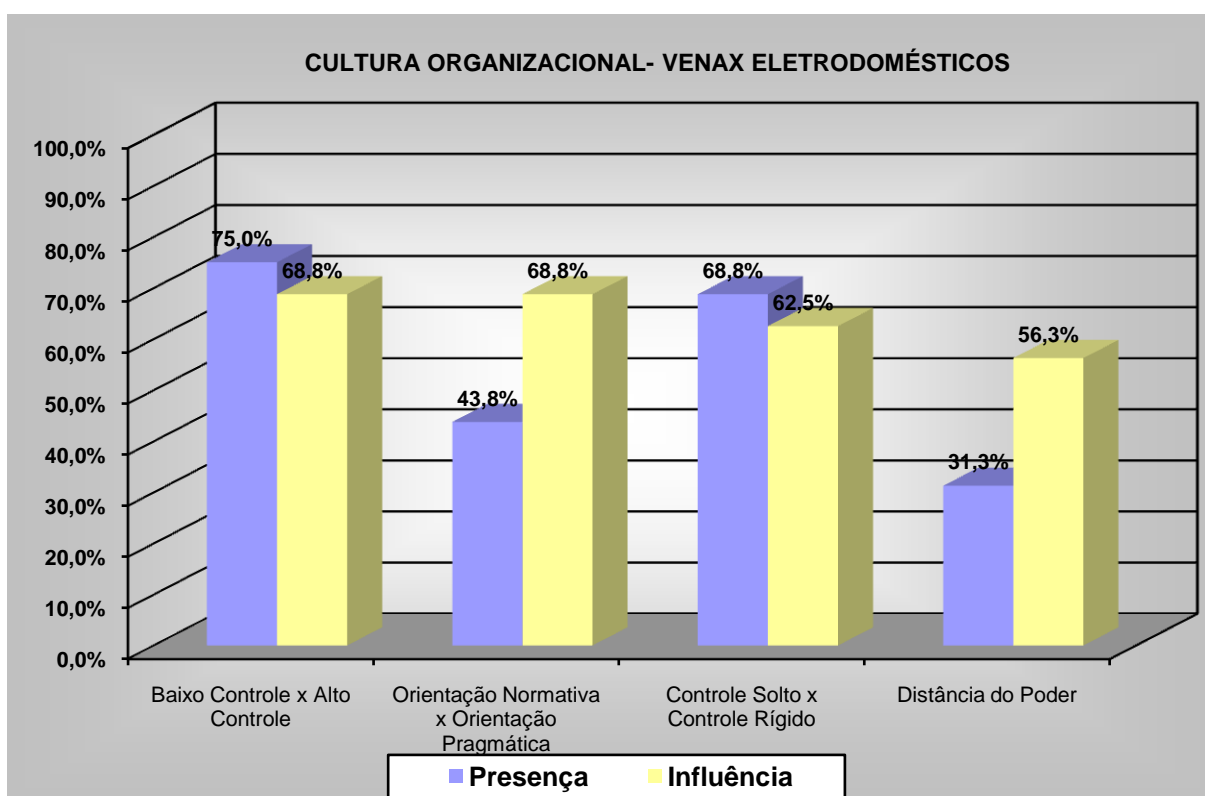


Gráfico 04 - Cultura organizacional - Venax Eletrodomésticos

Fonte: elaborado pelo autor

Nos aspectos avaliados da variável **comportamento organizacional**, buscou-se identificar a presença destas características na empresa, bem como a percepção dos respondentes com relação a influência destas características nos resultados competitivos da empresa.

O panorama que se apresenta imediatamente à observação dos dados nesta empresa é o fato de que os respondentes percebem maior a “influência” dos comportamentos analisados nos resultados competitivos, do que a “presença” na empresa destes comportamentos. Com exceção do comportamento *hierarquia flexível* com índices iguais (presença 87,5% e influência 87,5%), nos demais índices a influência é sempre maior que a presença: Tempo competitivo (presença 75,0% - influência 87,5%), liderança na turbulência (presença 68,8% - influência 87,5%), oportunidade de ouro (presença 75,0% - influência 81,3%), organização conectada (presença 68,8% - influência 75,0%), espera ativa (presença 62,5% - influência 68,8%) conforme gráfico a seguir.

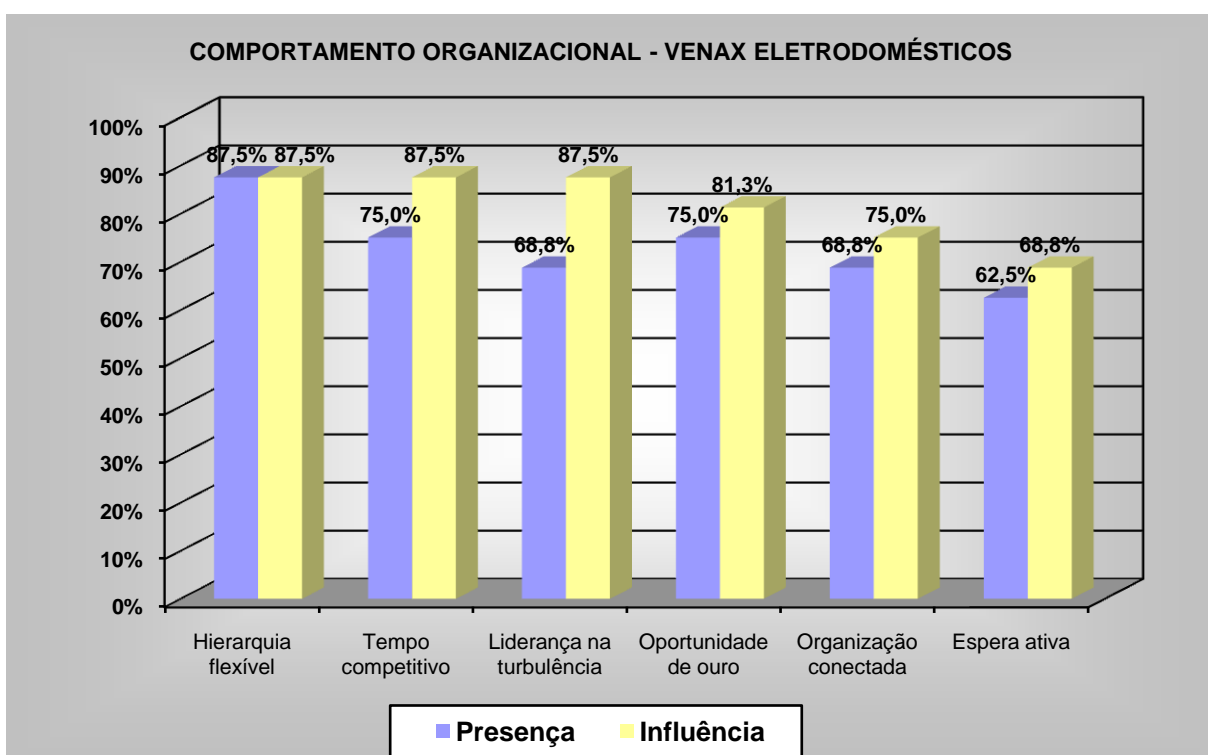


Gráfico 05 - Comportamento organizacional - Venax Eletrodomésticos

Fonte: elaborado pelo autor

As perguntas a respeito das **competências do indivíduo**, igualmente destinadas a identificar a presença destas características na empresa e sua influência nos resultados competitivos, apresentaram aspecto semelhante ao comportamento organizacional, ou seja, segundo a percepção dos respondentes, a influência destas características nos resultados é maior que sua presença no ambiente organizacional. Na característica ‘noção de comunicação’ a presença na

organização apresenta índice de 62,5% e influência 87,5%, em ‘noção do incidente’ a presença na organização apresenta índice de 68,8% e sua influência nos resultados competitivos 81,3%; e ‘noção de serviços’ com presença de 62,5% e influência de 81,3% conforme o gráfico abaixo.

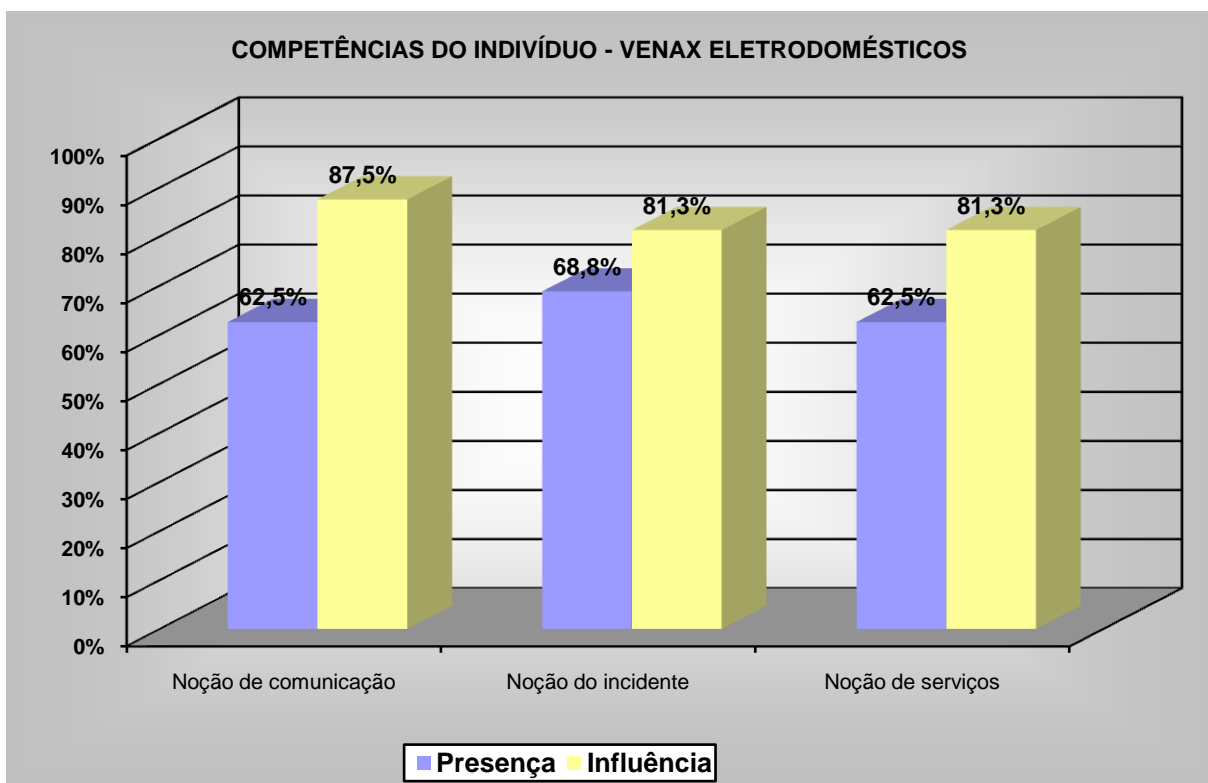


Gráfico 06 - Competências do indivíduo - Venax Eletrodomésticos

Fonte: elaborado pelo autor

A última análise efetuada propõe identificar a percepção dos respondentes com relação à importância do **ambiente institucional** no processo de apoio à inserção de empresas no cenário internacional. Além da importância, buscou-se a identificação do grau de satisfação percebido com relação à atuação destes atores. Neste grupo de perguntas, os índices demonstram o baixo grau de satisfação da empresa com relação à atuação dos atores analisados, comparativamente à importância atribuída às estratégias sob sua responsabilidade para a eficiência de seu papel. Nos atores analisados, todos os índices de satisfação posicionaram-se inferiores à importância, com exceção do ator “governo municipal” que apresentou o mesmo índice em importância e grau de satisfação (50%). Nos demais o grau de

satisfação é sempre menor: Governo federal (importância 62,5% e grau de satisfação 18,8%), governo estadual (importância 62,5% e grau de satisfação 25,0%), universidades e instituições de ensino (importância 62,5% e grau de satisfação 50,0%), associações, sindicatos e federações (importância 56,3% e grau de satisfação 37,5%), conforme gráfico a seguir.

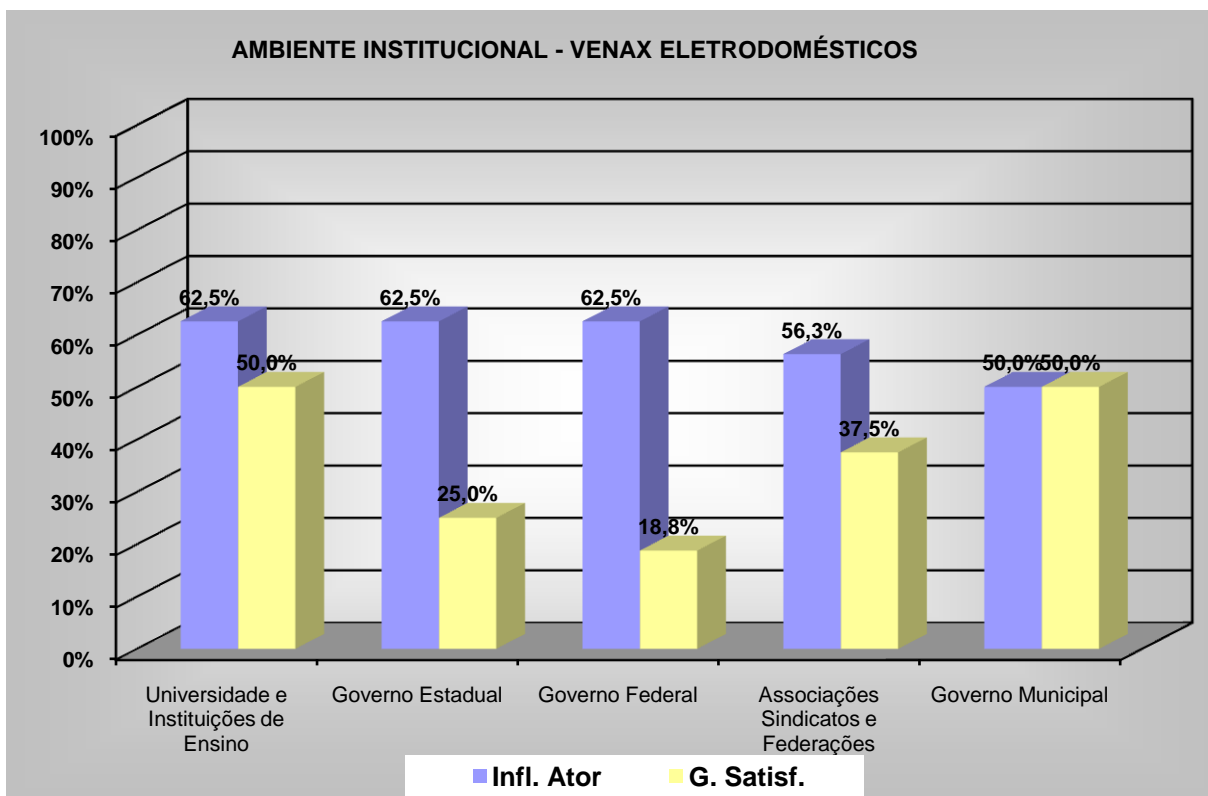


Gráfico 07 - Ambiente institucional - Venax Eletrodomésticos

Fonte: elaborado pelo autor

A ilustração 11 apresenta os resultados obtidos através dos questionários da empresa Venax Eletrodomésticos de forma conjunta, buscando demonstrá-los no formato do modelo analítico de pesquisa.

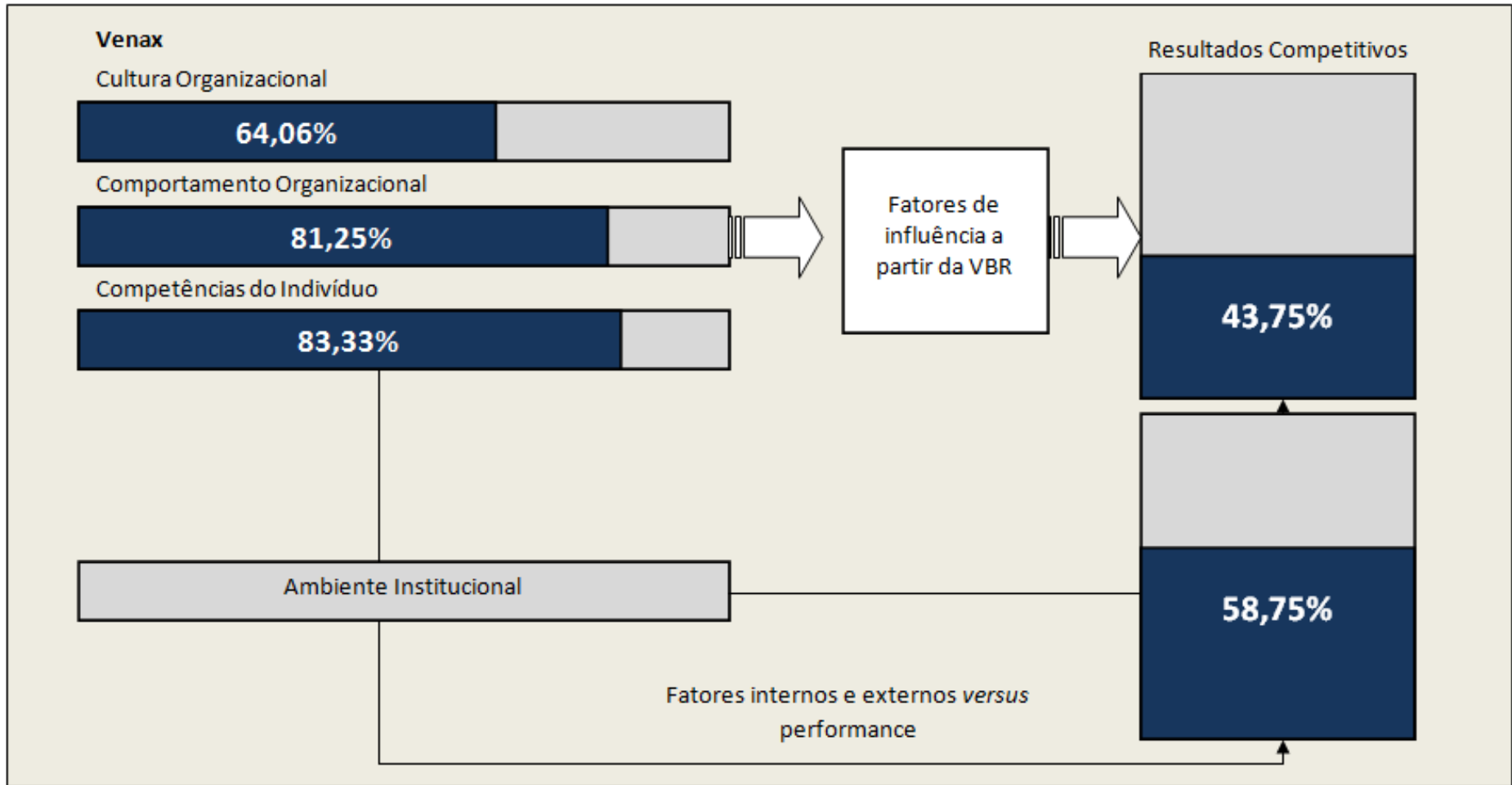


Ilustração 11 - Aspectos Internos e Externos x Performance - Venax Eletrodomésticos Ltda.

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise dos dados através do modelo analítico proposto, nos permite observar que a percepção na empresa Venax com relação a atuação no mercado externo e a influência em seus resultados competitivos, apresenta o índice médio de 43,75%. Observa-se que nesta empresa todos os índices mais diretamente ligados ao processo produtivo apresentaram índice de 50%, porém a média apresenta-se menor pela influência percebida na área de recursos humanos e logística (37,5% e 25% respectivamente). A influência do ambiente institucional no apoio à internacionalização da empresa apresentou índice de 58,75%. Cabe ressaltar que, apesar de não estar demonstrado na figura, o grau de satisfação com relação aos atores institucionais apresenta índice de 36,26%, consideravelmente abaixo da importância atribuída ao papel dos atores institucionais analisados no apoio ao processo de internacionalização.

As dimensões de cultura organizacional, comportamento organizacional e competências do indivíduo apresentaram respectivamente os índices de 64,06%, 81,25% e 83,33%, demonstrando que a empresa entende ser elevada a influência destas dimensões em seus resultados competitivos. Os índices destas dimensões, individualmente ou em conjunto, no caso desta empresa, confirmam a hipótese de pesquisa com relação a ser maior a influência das competências organizacionais internas em seus resultados do que a influência do ambiente institucional no apoio à internacionalização de empresas.

Com relação ao ambiente institucional, o baixo índice corrobora a opinião do diretor-presidente da empresa ao destacar, em espaço reservado a comentários no questionário, a atuação de dois atores analisados: *“A universidade está anos luz distante da indústria com uma atuação que visa seu auto-sustento. O governo federal tem as empresas com preponderante foco em lhe fornecer recursos tributários”*. (BERGAMASCHI, 2010).



## **4.2 Klima Refrigeração Ltda**

### **4.2.1 Caracterização da empresa**

A empresa Klima Refrigeração Ltda atua há 15 anos no mercado e busca atender à demanda por equipamentos personalizados e sob medida no segmento da refrigeração, além de produtos de seu mix. De acordo com a Sra. Roselene Kunkel, diretora da empresa, o processo de personalização de equipamentos de refrigeração foi pioneiro, trazendo reconhecimento à empresa e possibilitando uma maior penetração de mercado.

A Klima comercializa seus produtos em todos os estados do Brasil além de atuar no mercado externo em países da América Latina, América Central e Estados Unidos. Em sua linha refrigerada destacam-se expositores refrigerados verticais, geladeiras, ilhas de congelamento, câmaras frigoríficas, balcões de açougue, vitrines verticais para bebidas, adegas climatizadas, entre outros.

Com programas de qualidade e responsabilidade ambiental a empresa mantém programas como GQT (Gestão pela Qualidade Total), integra o PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), possui linha certificada pelo INMETRO e adota os critérios da UNIDO (*United Development Organization*), com a utilização de gases ecológicos em seus equipamentos de refrigeração.

### **4.2.2 Entrevista com a diretora da Klima Refrigeração**

Na empresa Klima Refrigeração Ltda, a entrevista foi realizada com a Sra. Roselene Kunkel, diretora da empresa, realizada na sede da mesma, no município de Venâncio Aires. Através de um roteiro semi-estruturado a empresária respondeu a temas relacionados à internacionalização da empresa, competitividade e recursos internos.

A Sra. Roselene afirma que a atividade no mercado externo não impôs à empresa maiores modificações em seu produto, restringindo eventuais alterações em questões de embalagem e sistema elétrico interno. Questionada sobre seu entendimento dos motivos desta não exigência, a empresária afirma que a diferenciação e a qualidade dos insumos em seu processo de fabricação sempre destacaram seu produto em termos de qualidade no mercado interno, permitindo a inserção internacional também com esta imagem. A empresária entende que a proximidade e a semelhança dos mercados, mesmo o mercado dos EUA, não exigem mais do que já é praticado na empresa, nas dimensões pesquisadas.

Com relação ao seu atual quadro de pessoas, a Sra. Roselene destaca que em 16 anos de empresa, o presente momento tem se mostrado o mais crítico na manutenção de sua equipe, principalmente a de menor nível de qualificação técnica. A duplicação seu quadro funcional nos últimos anos trouxe a dificuldade de manter esse incremento existindo *turnover* e falta de oferta de mão de obra. Questionada sobre os motivos deste panorama a empresária entende tratar-se de uma característica regional, o que impede investimentos no aumento da capacidade produtiva, apesar da demanda sempre crescente.

Questionada sobre se essa dificuldade apresenta-se também no nível de maior qualificação, a empresária afirma que em um nível de maior conhecimento esse panorama se modifica e destaca as universidades da região como fonte e origem de pessoas das diversas áreas de engenharia, não existindo deficiência de oferta nessa área. Segundo a opinião da Sra. Roselene, o tecido empresarial da região demanda menos do que a oferta existente de pessoas com formação nestas áreas. Comenta não ser incomum pessoas das áreas de engenharia atuando em funções de menor exigência em sua organização na perspectiva de uma evolução futura ou como atividade alternativa.

Ainda destacando o papel de instituição de ensino externa, a empresária afirma importante a vinda de instituto técnico de ensino profissionalizante, IFSul, para o município. No entanto, segundo a empresária, trata-se de um atendimento tardio, dada a necessidade latente desse tipo de estratégia do poder público visando amenizar a deficiência de pessoal técnico qualificado. Além disso, entende ser necessária uma leitura mais aproximada com a necessidade das empresas locais no sentido de disponibilizar as empresas a possibilidade de oferecer espaço também

aos funcionários das empresas na busca por melhor qualificação, o que não ocorre, estando voltadas as propostas ao meio estudantil.

Questionada sobre os aspectos do processo de inovação, a empresária afirma ser de fundamental importância na manutenção da competitividade dado o nível de concorrência no setor, sendo uma das formas de estabelecer a vantagem do pioneiro em seu mercado. Nas palavras da Sra. Roselene, “*tudo o que for feito em termos de inovação nos possibilita sair na frente*”. A origem das inovações partem da participação nas principais feiras e no *benchmarking* das líderes do setor, sendo posteriormente desenvolvidas e adequadas à necessidade de seus clientes. Afirma ainda que seu *mix* não permanece estático sendo desenvolvido qualquer produto que possa ser pensado a partir de seus recursos, *know how* e capacidades acumuladas.

#### 4.2.3 Análise dos dados Klima Refrigeração

Na empresa Klima Refrigeração Ltda os resultados percebidos da influência da atuação no mercado externo nos **resultados competitivos** da empresa, apresentaram uma perspectiva diferente com relação à intensidade dessa influência comparada com a empresa anteriormente analisada. O índice médio obtido na empresa Klima Refrigeração Ltda foi de 27,11%, onde, na análise individual de cada índice, 3 aspectos apresentaram índice superior ao índice médio, e 3 apresentaram índice inferior ao índice médio. Porém, de forma semelhante a empresa anterior, também os aspectos que obtiveram menor índice, novamente foram logística, com índice de 18,8% e gestão de recursos humanos com índice de 6,3%. Os respondentes apontaram melhores resultados a partir da atuação externa no desenvolvimento de novos produtos (índice 43,8%), reconhecimento no mercado e imagem da empresa (índice 37,5%), desenvolvimento de tecnologia e gestão da inovação (índice 31,3%). Os respondentes indicaram resultados inferiores ao índice médio de 27,11% na eficiência operacional da produção (índice 25,0%), na logística da empresa (índice 18,8%) e na gestão de recursos humanos (índice 6,3%).

Uma das formas de tentar avaliar estes índices menores é o fato de a empresa Klima comercializar seus produtos em um número relativamente menor de países, todos da América Latina e Caribe, que segundo a diretora possui características semelhantes ao mercado brasileiro. Mesmo o mercado americano, segundo a empresária não impõe reconfigurações significativas no produto. Outro aspecto que pode ser levado em consideração é o fato de a empresa desenvolver produtos específicos para as necessidades de cada cliente, o que de certa forma amplia o *know how* operacional a cada novo desenvolvimento, não trazendo surpresas a partir de sua atividade em um mercado que apesar de externo, mostra-se relativamente semelhante. Gráfico a seguir.

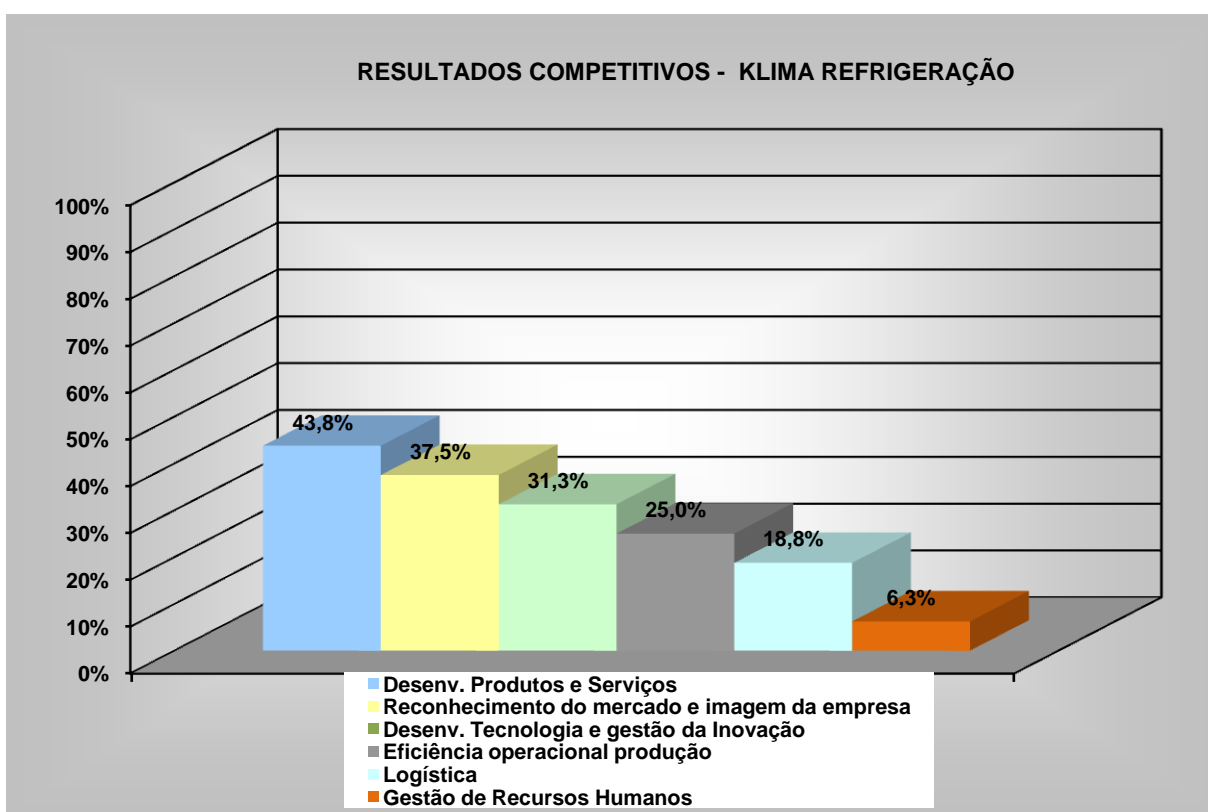


Gráfico 08 - Resultados competitivos – Klima Refrigeração

Fonte: elaborado pelo autor

Nos aspectos avaliados da variável **cultura organizacional**, buscou-se da mesma forma identificar a presença destas características na empresa, bem como a percepção dos respondentes com relação à influência destas características nos resultados competitivos da empresa. Hierarquizadas pela influência nos resultados,

as dimensões apresentaram os seguintes índices: controle rígido (presença 68,8% - influência 81,3%), orientação pragmática (presença 75,0% - influência 68,8%), distância do poder (presença 62,5% - influência 68,8%) e alto controle (presença 62,5% - influência 68,8%). O nível percebido da influência das dimensões culturais nos resultados competitivos na empresa Klima apresenta-se com relativa semelhança à empresa anterior, com diferenças porém na percepção da presença destas características na empresa.

A empresa poderia ser caracterizada como uma cultura organizacional de elevado controle interno com uma ênfase em atender às necessidades dos clientes, evitando situações de incerteza. Com relação à dimensão distância do poder, a empresa caracteriza-se com uma organização de claro posicionamento com relação à autoridade hierárquica. Todas essas posturas são consideradas pela empresa como de considerável influência em seus resultados competitivos, conforme índices.

A leitura das informações acima converge com a opinião da diretora da empresa: a empresa está orientada para produtos customizados a partir da necessidade do cliente. Nas palavras da empresária: “...*nós poderíamos crescer muito neste momento, mas preferimos manter a mesma base de funcionários e o mesmo faturamento*” (Kunkel, 2011). Algumas análises podem ser construídas a partir da opinião da empresária e os dados dos questionários com relação à dimensão cultura organizacional. Os respondentes indicaram elevado grau de rigidez interna na organização a partir da questão *controle solto x controle rígido* (81,3%) que caracteriza uma cultura organizacional com rígido controle com relação a custos, existindo elevado grau de seriedade nas relações de trabalho e reuniões com tempo pré-estabelecido; os dados do questionário apresentaram também índice de 68,8% na questão *baixo controle x alto controle*, demonstrando uma cultura organizacional orientada a processos, caracterizada pela fuga de situações de risco, dedicação limitada de tempo e certa repetição da rotina diária.

De acordo com Schein (2001), apesar de uma cultura organizacional não ser decifrada através do nível percebido, pode fornecer indícios de uma cultura construída a partir de um aprendizado coletivo estabelecido como modelo mental compartilhado. Como afirma a empresária. “...*apesar de o mercado apresentar oportunidades de crescimento preferimos manter os pés no chão*” (Kunkel, 2011). Gráfico a seguir.

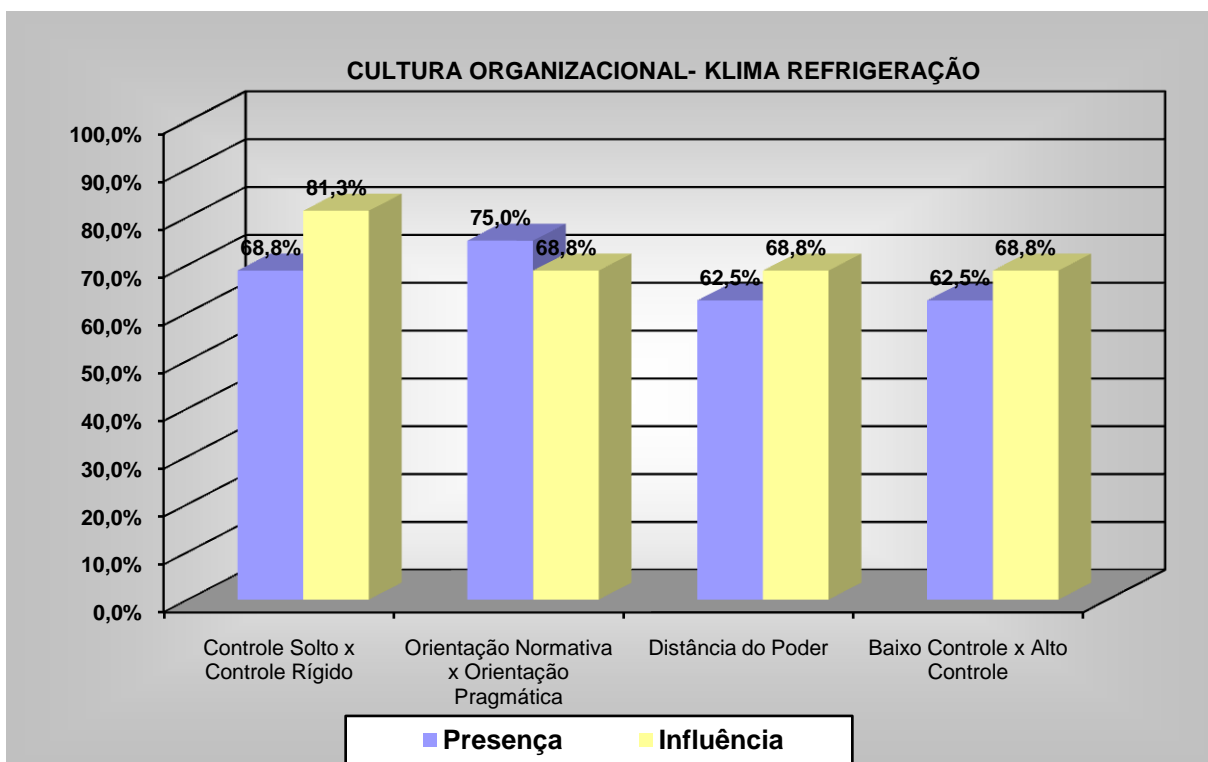


Gráfico 09 - Cultura organizacional – Klima Refrigeração

Fonte: elaborado pelo autor

Os aspectos avaliados na dimensão **comportamento organizacional**, de acordo com a proposta metodológica, buscou identificar a presença destas características na empresa bem como a percepção dos respondentes com relação à influência destas características nos resultados competitivos da empresa.

Na empresa Klima Refrigeração Ltda, nas questões de comportamento organizacional, em dois aspectos a empresa considera maior a presença na organização do que a influência nos resultados. Nos demais aspectos, de forma semelhante à primeira empresa, a influência nos resultados é maior que a presença percebida na empresa. A empresa apresenta em grau decrescente de influência o comportamento, oportunidades de ouro (presença 75,0% - influência 87,5%), liderança na turbulência (presença 93,8% - influência 87,5%), espera ativa (presença 68,8% - influência 81,3%), hierarquia flexível (presença 56,3% - influência 81,3%), tempo competitivo (presença 50,0% - influência 68,8%) e organização conectada (presença 68,8% - influência 62,5%), conforme gráfico a seguir.

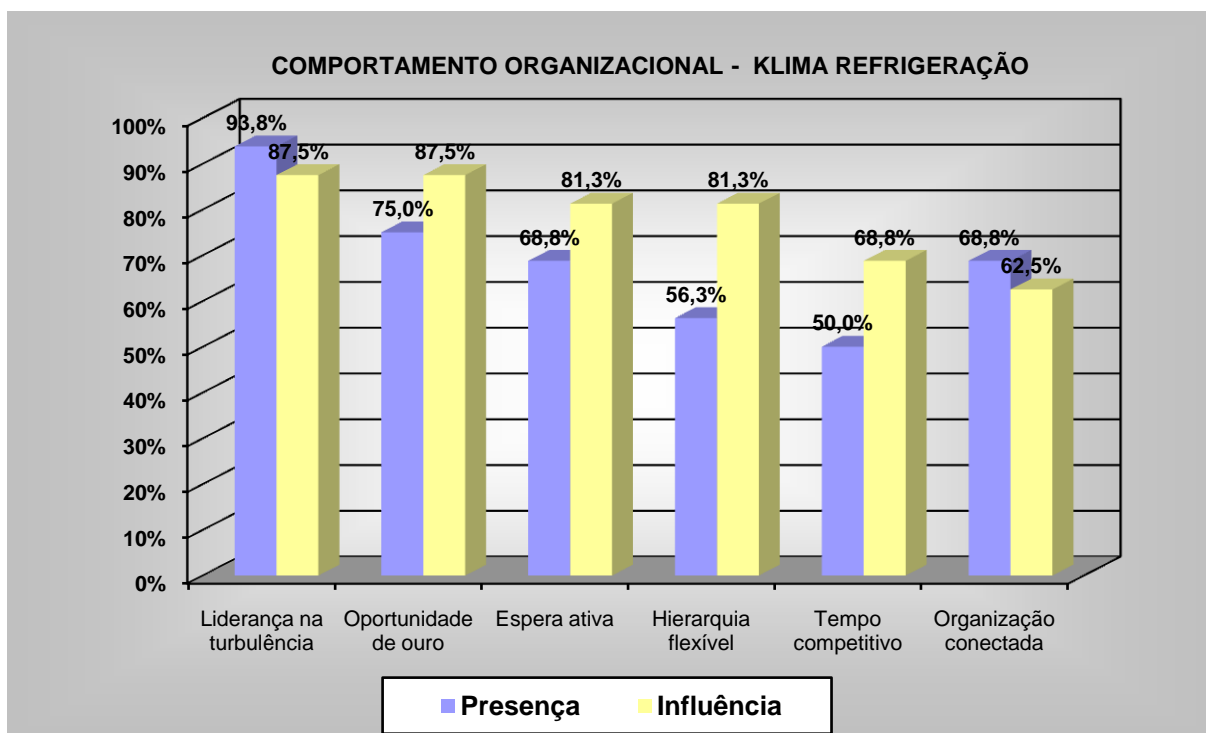


Gráfico 10 - Comportamento organizacional – Klima Refrigeração

Fonte: elaborado pelo autor

As características das **competências do indivíduo** apresentaram na empresa Klima leitura semelhante à empresa anterior. A influência percebida destes aspectos nos resultados competitivos, novamente é maior do que a percepção da presença destes aspectos na organização. Na característica noção de comunicação a presença na organização apresenta índice de 81,3% e influência 87,5%, em noção do incidente, a presença na organização apresenta índice de 68,8% e sua influência nos resultados competitivos 87,5%; e noção de serviços com presença de 68,8% e influência de 87,5% conforme o gráfico a seguir.

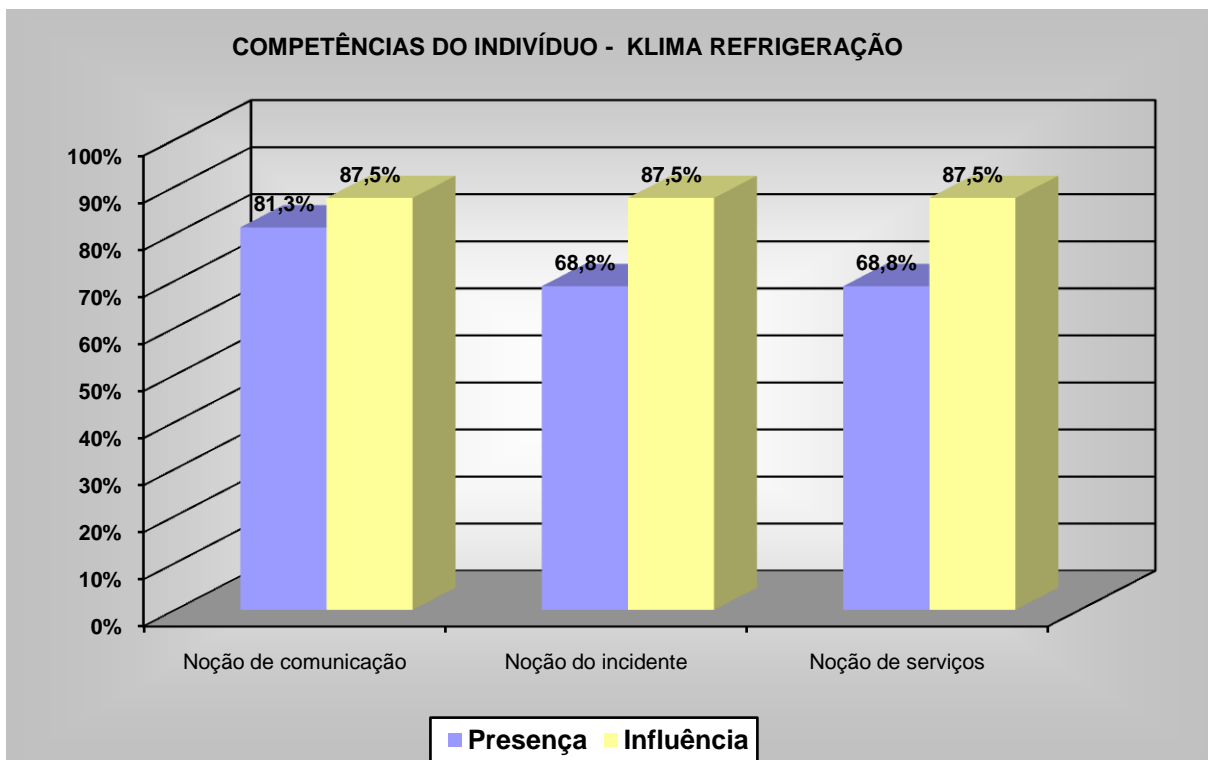


Gráfico 11 - Competências do indivíduo – Klima Refrigeração

Fonte: elaborado pelo autor

A identificação da percepção dos respondentes com relação à importância do **ambiente institucional** no processo de apoio à inserção de empresas no cenário internacional na empresa Klima, demonstra um grau de satisfação com relação à atuação dos atores analisados, inferior se comparado à importância atribuída à eficiência de seu papel. Nos atores analisados, com exceção dos empates, os índices de satisfação posicionaram-se inferiores à importância. Em análise decrescente da importância do papel os resultados são os seguintes: Governo federal (importância 62,5% e grau de satisfação 50,0%), universidades e instituições de ensino (importância 56,3% e grau de satisfação 56,3%), governo estadual (importância 50,0% e grau de satisfação 43,8%), associações, sindicatos e federações (importância 50,0% e grau de satisfação 37,5%) e governo municipal (importância 37,5% e grau de satisfação 37,5%), conforme gráfico.



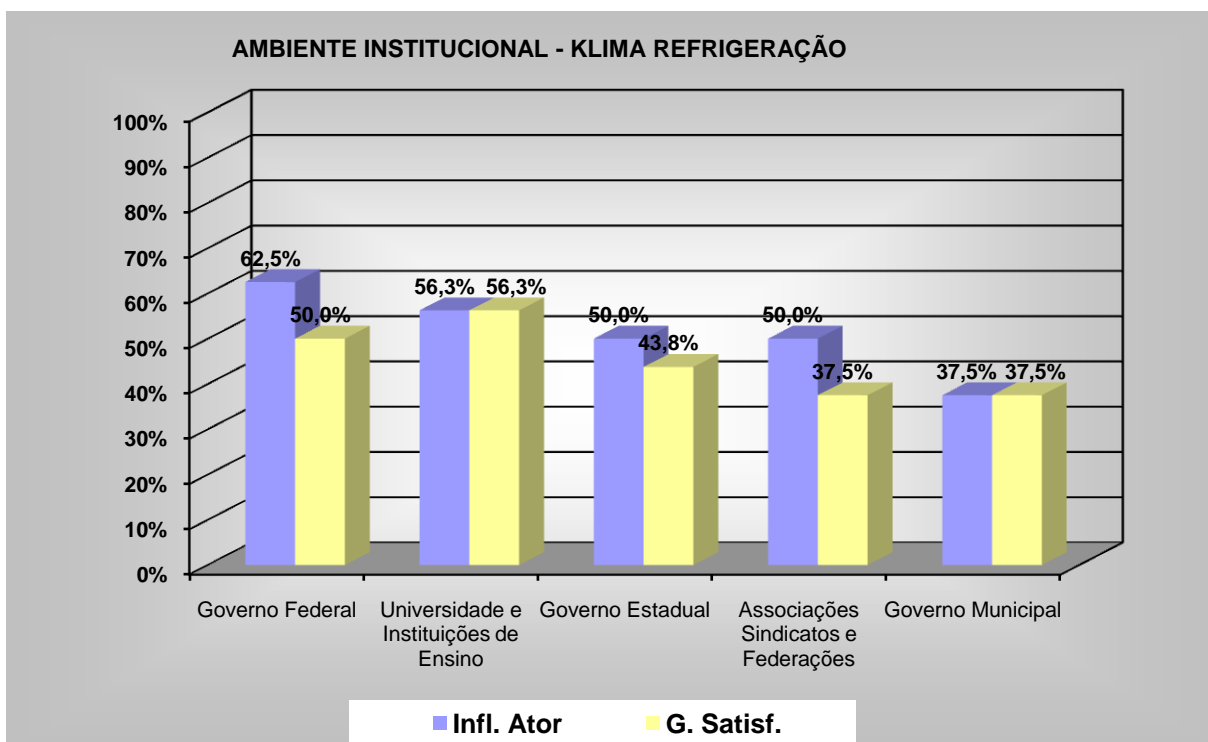


Gráfico 12 - Ambiente institucional – Klima Refrigeração

Fonte: elaborado pelo autor

A ilustração 12 apresenta os resultados obtidos através dos questionários da empresa Klima Refrigeração de forma conjunta, buscando demonstrá-los no formato do modelo analítico de pesquisa.

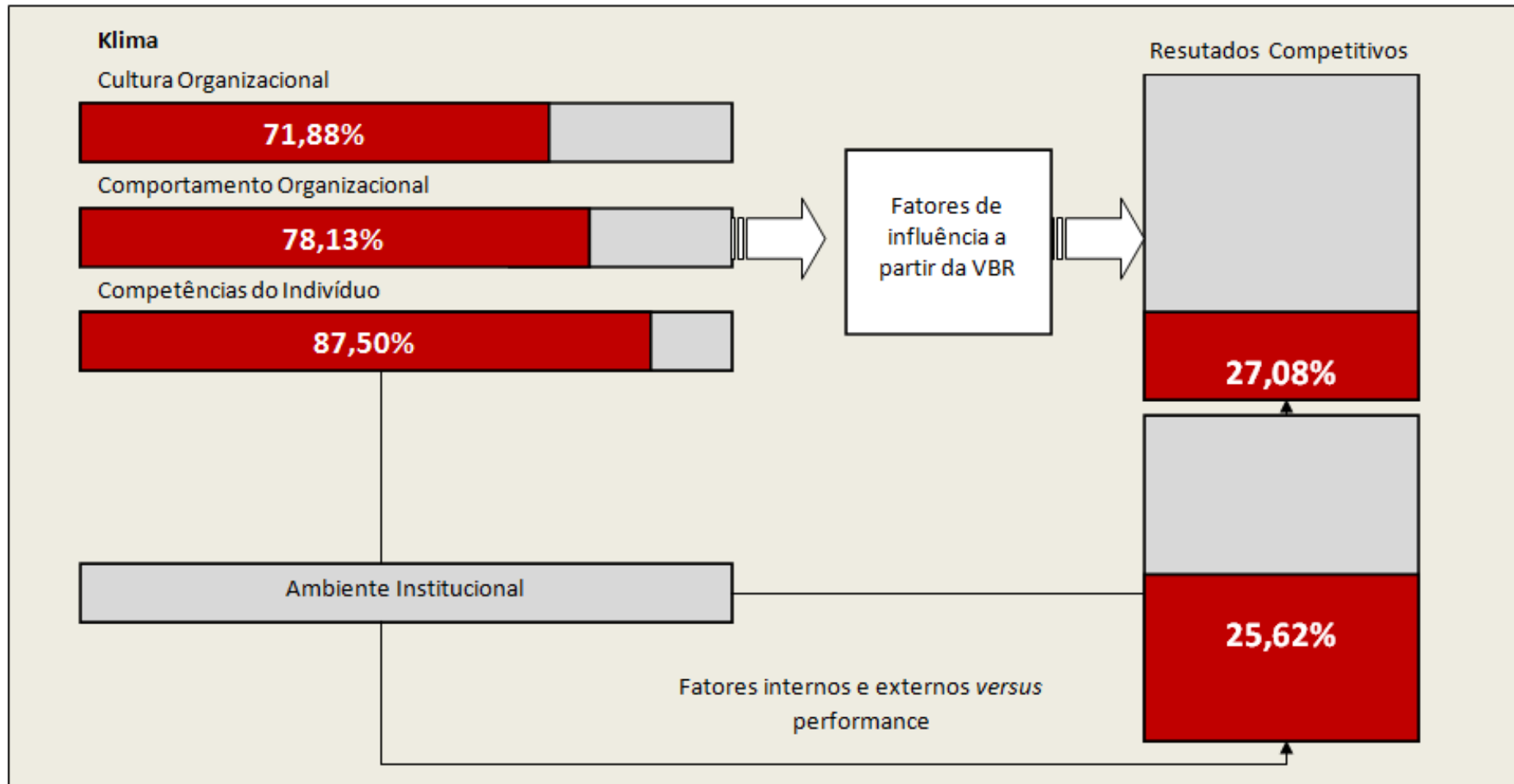


Ilustração 12 - Aspectos Internos e Externos na Performance da Empresa-Klima Refrigeração Ltda

Fonte: elaborado pelo autor.

Na empresa Klima, a análise dos dados através do modelo analítico proposto, nos permite observar que a percepção com relação a atuação no mercado externo e sua influência em seus resultados competitivos, apresenta o índice médio de 27,08%, demonstrando que a empresa percebe menor a influência da atividade exportadora como catalisadora de uma maior competitividade interna do que na empresa anteriormente analisada. Observa-se, analogamente à empresa anterior, que os índices mais diretamente ligados ao processo produtivo posicionam-se como os mais impactados pela atuação no mercado externo, porém com índices menores que na empresa anterior (desenvolvimento de produto 43,8%; reconhecimento de mercado e imagem 37,5%; desenvolvimento de tecnologia e gestão da inovação 31,3% e eficiência operacional da produção 25%). As questões na área de recursos humanos e logística apresentaram índices de 18,8% e 6,3% respectivamente.

A influência do ambiente institucional no apoio à internacionalização da empresa apresentou índice de 51,25%. O grau de satisfação com relação aos atores institucionais apresenta índice de 45,02%, abaixo da importância atribuída ao papel dos atores institucionais analisados no apoio ao processo de internacionalização.

As dimensões cultura organizacional, comportamento organizacional e competências do indivíduo apresentaram respectivamente os índices de 71,88%, 78,13% e 87,50%, demonstrando que a empresa entende ser elevada a influência destas dimensões em seus resultados competitivos. Também nesta empresa, estes índices, individualmente ou em conjunto, confirmam a hipótese de pesquisa com relação a ser maior a influência das competências organizacionais internas nos resultados que a influência do apoio institucional no apoio à internacionalização de empresas.

### **4.3 Refrimate Engenharia do Frio Ltda**

#### **4.3.1 Caracterização da empresa**

A empresa Refrimate Engenharia do Frio Ltda, foi fundada no dia 1º de abril de 1999, no município de Venâncio Aires pelos engenheiros-mecânicos Gilmar dos Santos Diefenthaler, João Carlos Niedermayer e o técnico em mecânica de refrigeração Paulo Pfaffenzeller, que possuíam a intenção de criar um empreendimento que atendesse à demanda por equipamentos de refrigeração comercial para supermercados, padarias, açougues, bares, lanchonetes, restaurantes e outros estabelecimentos comerciais.

Com a comercialização de seus produtos inicialmente em ambiente regional, em 2001 a empresa já necessitava maior espaço para o processo industrial trazendo a primeira realocação da fábrica para um local que permitisse maior produção. Essa mudança permitiu à empresa buscar todo o mercado do Rio Grande do Sul, assim como os mercados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo, impondo, a partir da intenção de atender todo o mercado nacional, nova mudança em 2003. Segundo o Sr. Francislino Nogueira Kist, gerente comercial e de exportação da empresa, um dos fatores responsáveis por esse crescimento foi a participação na principal feira internacional para a indústria de alimentos e bebidas (Fispal), que acontece anualmente no estado de São Paulo.

Em 2005, então com 120 funcionários e com forte entrada no mercado nacional e lançamento de novos produtos, a empresa novamente necessitava aumentar o parque fabril. No ano de 2006 a Refrimate instalou-se no seu atual endereço, em uma área de 30 hectares com parque fabril de 10 mil metros quadrados, adquirindo equipamentos de vanguarda do setor como puncionadeiras, viradeiras e CNC's, que trouxeram melhorias substanciais em qualidade, produtividade e design. Na Fispal 2008, a Refrimate lançou diversas linhas de produtos, agregando além de design moderno, o uso de novos materiais na fabricação tornando-se referência em inovação no segmento de refrigeração comercial.

Atualmente com 300 funcionários, além do mercado nacional a empresa possui comercialização de seus produtos na América Latina, América Central, Estados Unidos e África, sendo reconhecida como uma das mais importantes do setor.

#### **4.3.2 Entrevista com o gerente comercial e de exportação da Refrimate**

Questionado sobre a influência das atividades externas da empresa em seus resultados competitivos, o Sr. Francisleno destaca a maior exigência principalmente nas áreas de desenvolvimento de produto e melhorias no processo produtivo. De acordo com o gerente, atualmente o mercado externo não é atraente em termos de rentabilidade para a empresa, dada a valorização do real frente ao dólar. No entanto, estrategicamente a empresa mantém os mercados de sua atuação externa, justamente pelas exigências impostas ao produto naqueles mercados, que refletem também em sua competitividade interna.

Para o Sr. Francisleno, as maiores exigências com relação ao produto em outros países referem-se às especificações técnicas e melhorias no consumo de energia dos equipamentos, além de questões ambientais. No mercado interno o entrevistado entende ser necessário criar essa orientação no mercado consumidor, destacando que os custos incorridos nessas melhorias, apesar de benéficas para o produto final e para o cliente, ainda são proibitivos no panorama do setor. As questões de câmbio, citadas acima, não estimulam a busca por novos mercados no comércio global, apenas a ampliação de sua fatia nos mercados em que já atua.

Com relação à oferta de mão de obra, a empresa sente dificuldades em buscá-la, dado o crescimento que o setor vem apresentando. Nos últimos dois anos a empresa passou de 300 para 400 e de 400 para 500 funcionários, e nesses estágios o Sr. Francisleno destaca a dificuldade de buscar pessoas para atuar no setor, tanto no que se refere à mão de obra mais técnica, no caso operadores de máquinas CNC's, soldadores especialistas em inox, etc, quanto para atividade menos técnica. A empresa vem somando esforços no sentido da capacitação interna na perspectiva de minimizar estas dificuldades. O Sr Francisleno destaca que no

ambiente institucional os atores que atualmente mais possuem importância no processo de inserção internacional partem das ações do governo federal e das instituições de ensino, porém carentes de efetividade.

Com relação à inovação no setor, o Sr. Francisleno entende a possibilidade de incremento na tecnologia e a possibilidade de o mercado absorver esse incremento, havendo espaço para inovações, principalmente nos aspectos citados anteriormente com relação a menor consumo de energia e insumos ecologicamente corretos. Trata-se de buscar competitividade e melhor posicionamento através do processo de inovação, dada, segundo o Sr. Francisleno, por uma demanda reprimida ocasionada por anos sem novidades no setor.

#### 4.3.3 Análise dos dados Refrimate Engenharia

O índice médio na avaliação dos resultados da influência da atuação no mercado externo nos **resultados competitivos** da empresa Refrimate foi de 28,16%. Na análise individual, 4 aspectos apresentaram índice superior ao índice médio e 2 apresentaram índice inferior ao índice médio. Os respondentes apontaram melhores resultados a partir da atuação externa, no desenvolvimento de tecnologia e gestão da inovação (índice 37,5%), desenvolvimento de novos produtos e serviços (índice 31,3%), logística da empresa (índice 31,3%), reconhecimento no mercado e imagem da empresa (índice 31,3%). Os respondentes indicaram resultados inferiores ao índice médio de 28,16% na eficiência operacional da produção (índice 18,8%) e na gestão de recursos humanos (índice 18,8%) conforme gráfico.

Cabe observar o aspecto de que nesta empresa a “eficiência operacional da produção” posicionou-se abaixo do índice médio e “logística” posicionou-se acima, excessão às demais empresas onde estas características vinham posicionando-se de forma oposta. Gráfico a seguir.

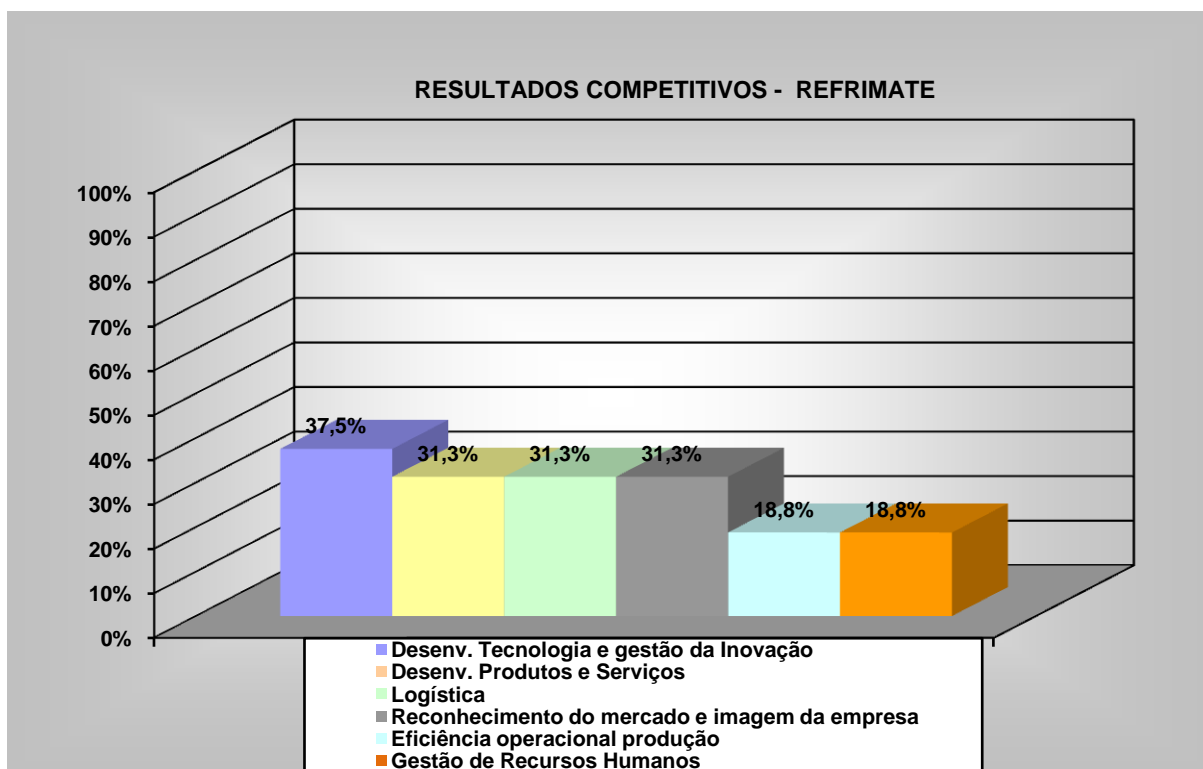


Gráfico 13 - Resultados competitivos – Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

Nos aspectos avaliados da variável **cultura organizacional**, buscou-se identificar a presença destas características na empresa, bem como a percepção dos respondentes com relação à influência destas características nos resultados competitivos da empresa, igualmente às análises anteriores.

Também hierarquizadas pela influência nos resultados, na empresa Refrimate as dimensões apresentaram as posturas mais flexíveis em todos os aspectos, através dos seguintes índices: orientação pragmática (presença 93,8% - influência 75,0%), baixo controle (presença 25,0% - influência 75,0%), distância do poder (presença 25,0% - influência 68,8%) controle solto (presença 12,5% - influência 68,8%).

A empresa caracteriza-se como de uma cultura organizacional de elevada praticidade para com o cliente, com maior esforço de sua equipe a partir de novos desafios e com uma pronunciada flexibilidade interna. Com relação à distância do poder, a empresa caracteriza-se como de fácil trânsito entre os níveis hierárquicos.

Todas essas posturas são consideradas pela empresa como de considerável influência em seus resultados competitivos conforme gráfico.

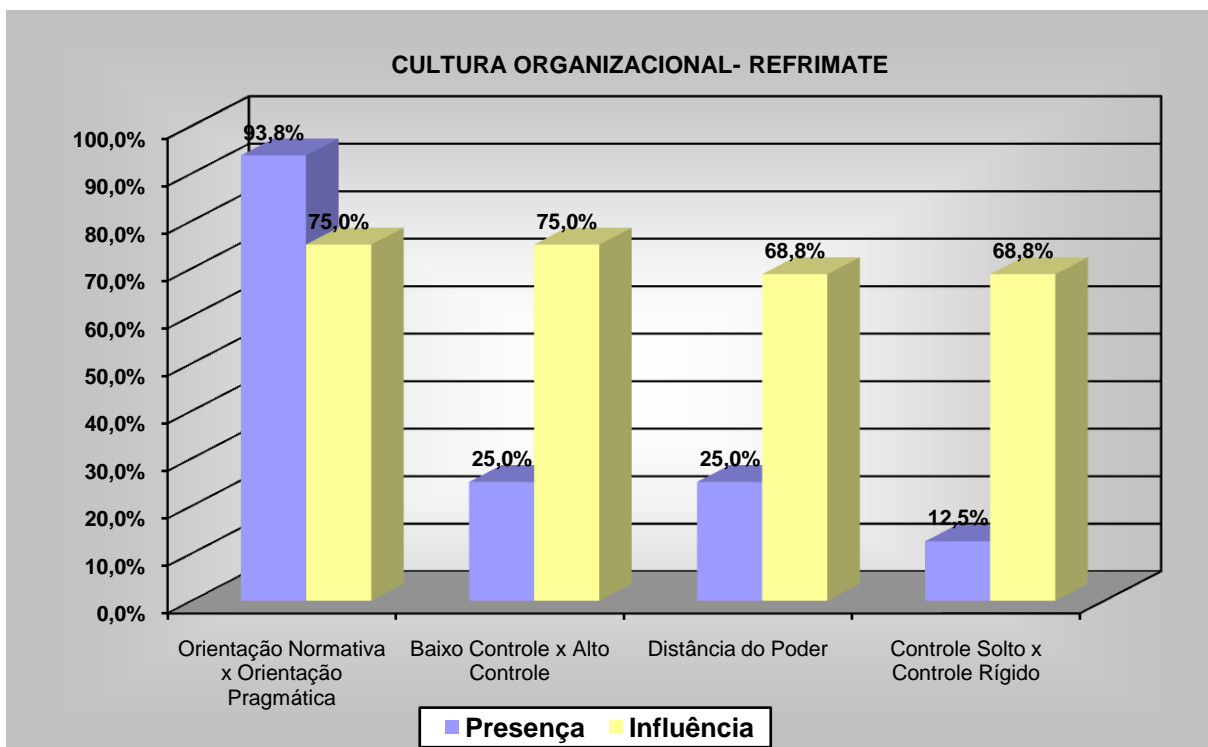


Gráfico 14 - Cultura organizacional – Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

Na avaliação da variável **comportamento organizacional**, assim como nas demais empresas os respondentes percebem maior a “influência” dos comportamentos analisados nos resultados competitivos, do que a “presença” na empresa destes comportamentos. Com exceção do comportamento *oportunidades de ouro*, onde a empresa percebe maior esta presença em seu meio do que a influência nos resultados, nos demais índices a influência é maior que a presença: organização conectada (presença 81,3% - influência 87,5%), espera ativa (presença 62,5% - influência 81,3%), oportunidade de ouro (presença 87,5% - influência 81,3%), liderança na turbulência (presença 68,8% - influência 81,3%), tempo competitivo (presença 68,8% - influência 75,0%) e hierarquia flexível (presença 56,3% - influência 68,8%).



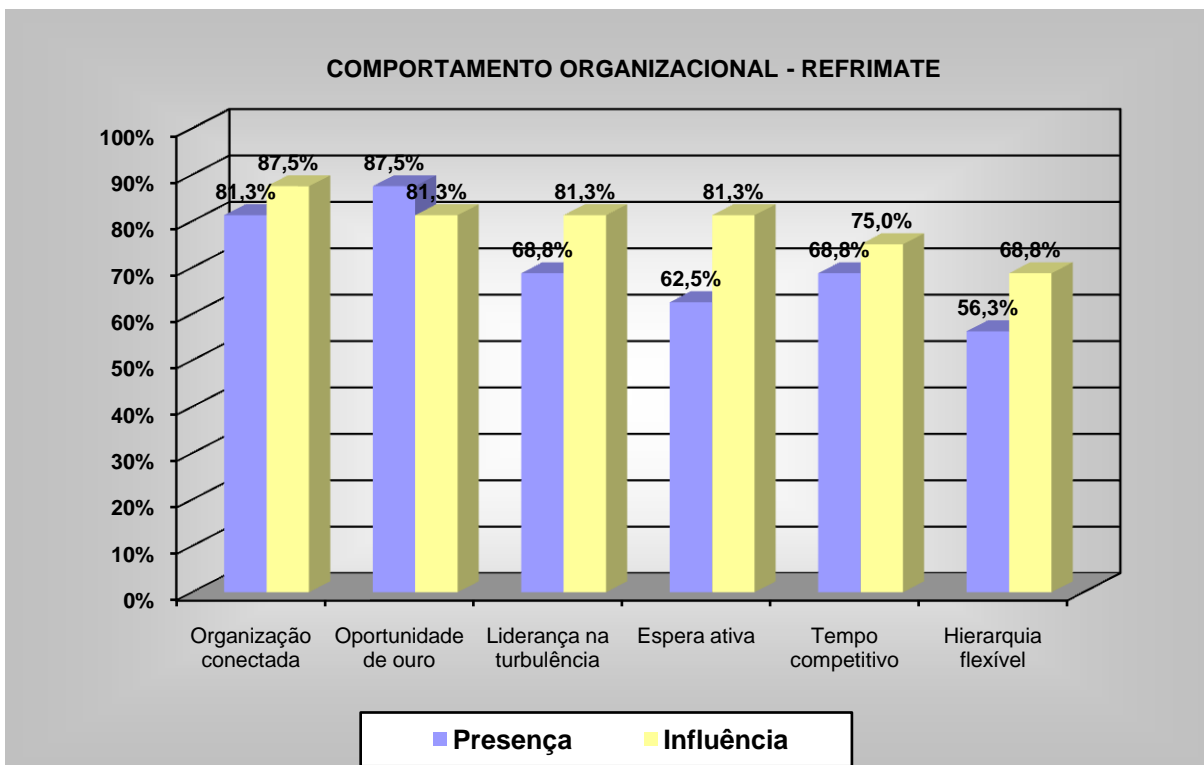


Gráfico 15 - Comportamento organizacional – Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

Através da análise das características das **competências do indivíduo** apresentadas pela empresa Refrimate, podemos perceber uma característica comum às demais empresas com relação à influência percebida destes aspectos nos resultados competitivos. Nas três empresas é maior a percepção da influência nos resultados, excetuando-se os empates, do que a presença destes aspectos nas organizações. Na característica 'noção de comunicação', a presença na organização apresenta índice de 62,5% e influência 68,8%, em 'noção do incidente', a presença na organização apresenta índice de 62,5% e sua influência nos resultados competitivos 62,5%; e 'noção de serviços' com presença de 50,0% e influência de 56,3%. Gráfico a seguir.

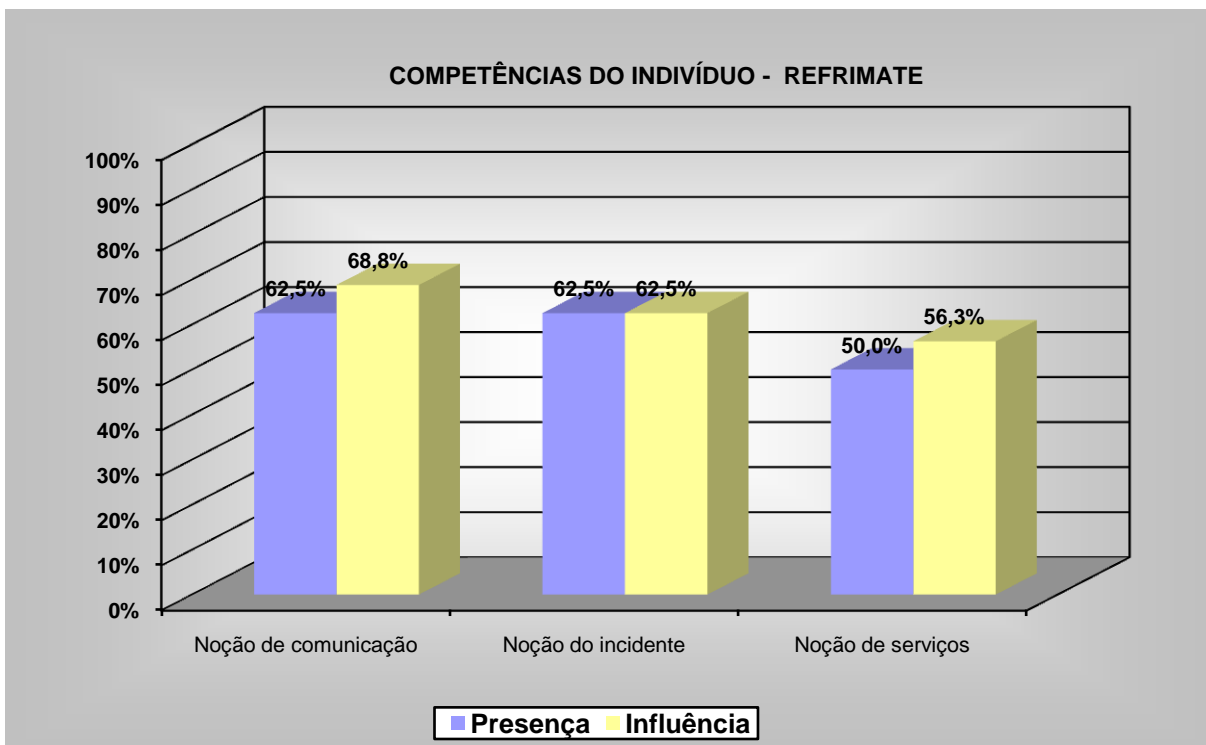


Gráfico 16 - Competências do indivíduo – Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

Na análise da importância do **ambiente institucional** no processo de apoio à inserção de empresas no cenário internacional da empresa Refrimate, também é possível perceber o panorama comum às demais empresas com relação à importância do papel dos atores institucionais e o grau de satisfação percebido. Em todas as empresas, excetuando-se os empates, é maior a percepção da importância dos atores do que o grau de satisfação percebido. Em análise decrescente da importância de seu papel na empresa ora analisada os resultados são os seguintes: governo federal (importância 62,5% e grau de satisfação 43,8%), universidades e instituições de ensino (importância 62,5% e grau de satisfação 62,5%), governo municipal (importância 50,0% e grau de satisfação 43,8%), governo estadual (importância 37,5% e grau de satisfação 37,5%), associações, sindicatos e federações (importância 31,3% e grau de satisfação 25,0%).

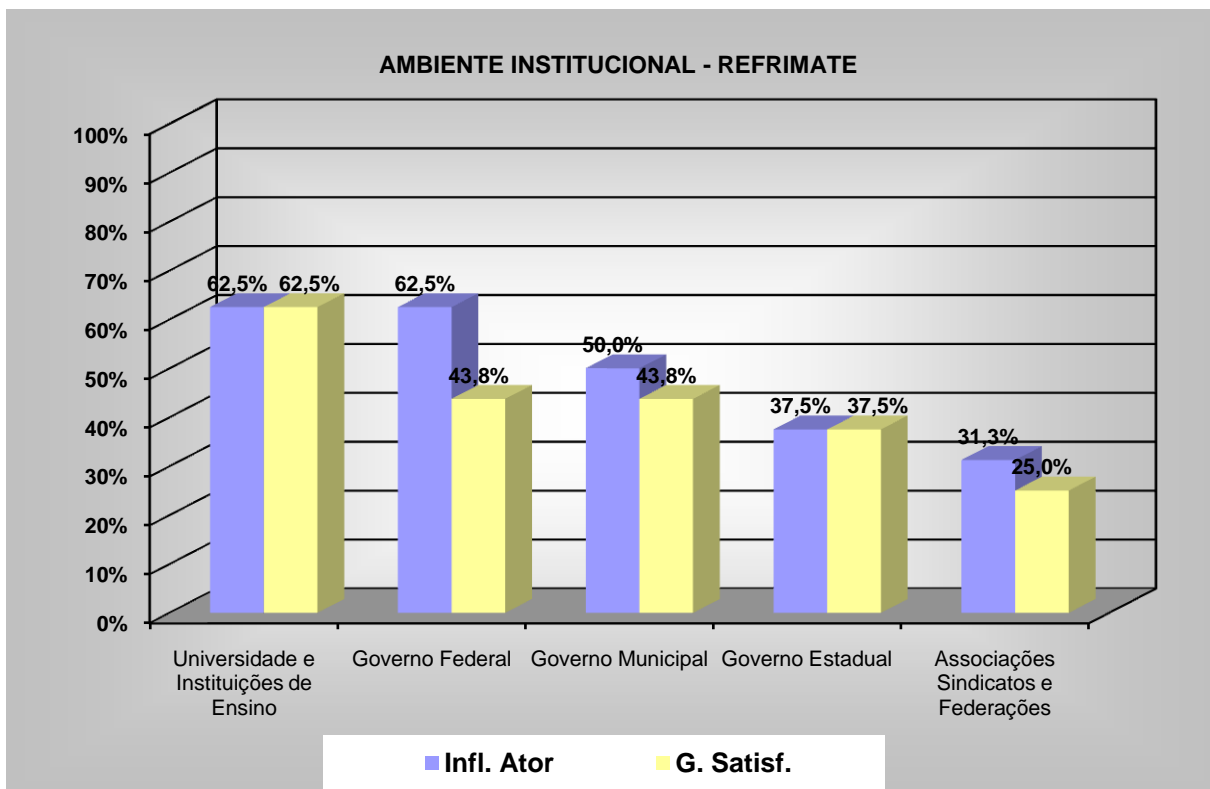


Gráfico 17 - Ambiente institucional – Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

A ilustração 13 apresenta os resultados obtidos através dos questionários da empresa Refrimate Engenharia do Frio de forma conjunta, buscando demonstrá-los no formato do modelo analítico de pesquisa.

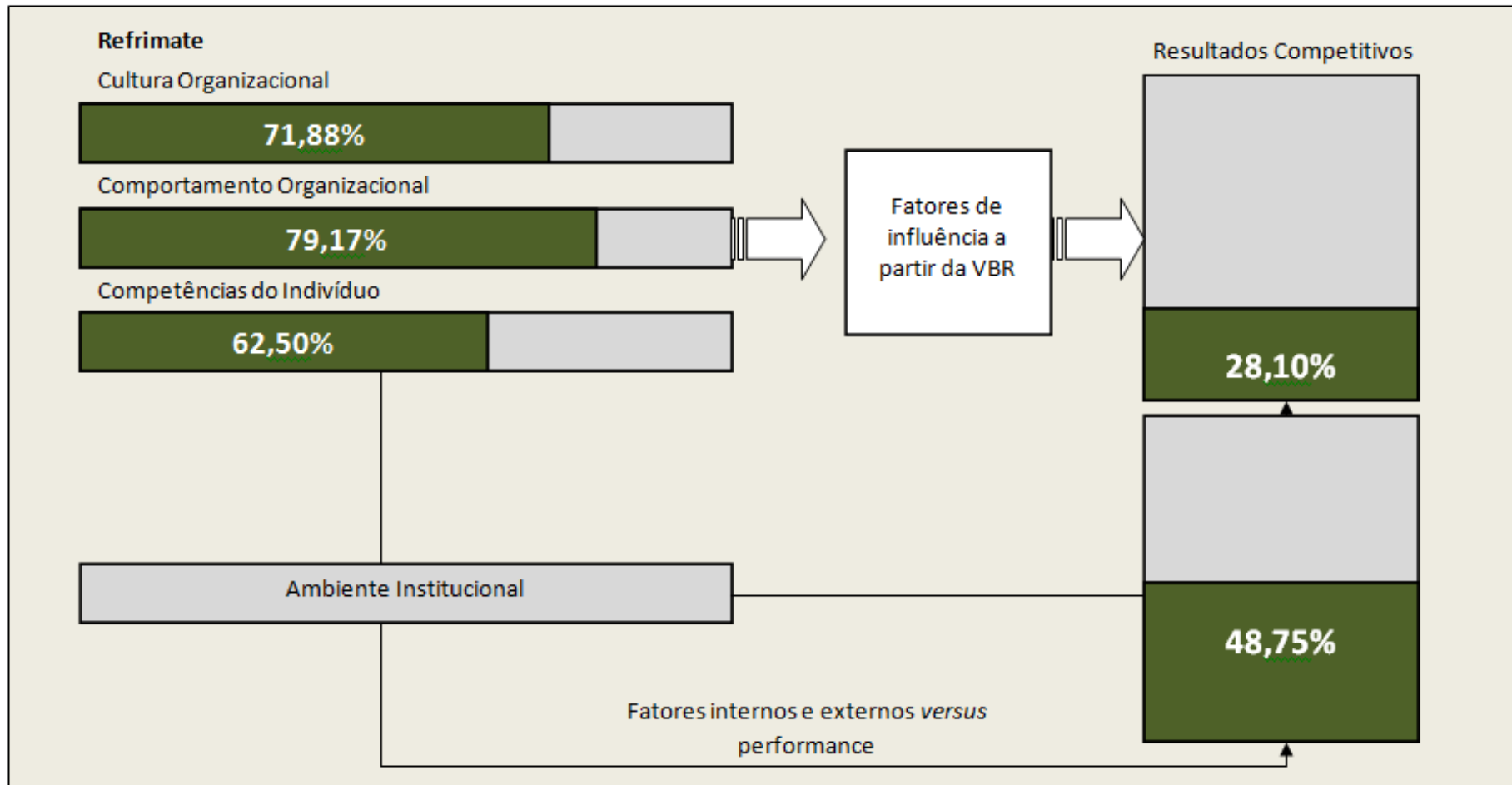


Ilustração 13 - Aspectos Internos e Externos na Performance da Empresa-Refrimate Engenharia Ltda

Fonte: elaborado pelo autor.

Na empresa Refrimate, assim como na empresa anterior, a análise dos dados através do modelo analítico proposto, nos permite observar que a percepção com relação a atuação no mercado externo e sua influência em seus resultados competitivos, apresenta o índice médio de 28,10%, demonstrando que a empresa percebe baixa a influência da atividade exportadora como catalisadora de uma maior competitividade interna.

A influência do ambiente institucional no apoio à internacionalização da empresa apresentou índice de 48,75%. O grau de satisfação com relação aos atores institucionais apresenta índice de 42,52%, abaixo da importância atribuída ao papel dos atores institucionais analisados no apoio ao processo de internacionalização, o que apresenta-se como regra nas três empresas analisadas.

As dimensões cultura organizacional, comportamento organizacional e competências do indivíduo apresentaram respectivamente os índices de 71,88%, 79,17% e 62,50%, demonstrando que a empresa entende ser elevada a influência destas dimensões em seus resultados competitivos. Regra também comum as três empresas analisadas, estes índices, individualmente ou em conjunto, confirmam a hipótese de pesquisa com relação a ser maior a influência das competências organizacionais internas nos resultados que a influência do atores institucionais quanto ao seu papel no apoio à internacionalização de empresas.

#### **4.4 Análise Comparativa – Venax, Klima, Refrimate.**

O propósito da análise comparativa, após concluída a análise individual de cada empresa, é identificar singularidades ou diferenças em cada variável analisada buscando atender os objetivos da pesquisa. Esta comparação não propõe-se a determinar níveis de competitividade entre as empresas, apenas identificar comparativamente a percepção das dimensões analisadas nos resultados competitivos das empresas.

Na análise conjunta com relação à percepção da influência da atividade externa nos resultados competitivos, percebe-se que as atividade voltadas mais diretamente ao processo produtivo são mais exigidas do que atividades menos

voltadas ao processo produtivo. Evidentemente que individualmente as posições se alternam, porém, na média das três empresas, as atividades internas mais exigidas por nível de intensidade são: desenvolvimento de produto (41,7%), desenvolvimento de tecnologia e gestão da inovação/reconhecimento de mercado e imagem da empresa empatados com (39,6%), eficiência operacional da produção (31,26%), logística (25,03%) e gestão de recursos humanos (20,86). Individualmente as duas últimas posições não seguem a ordem acima na empresa Refrimate, posicionando-se eficiência operacional da produção e gestão de recursos humanos nas últimas posições.

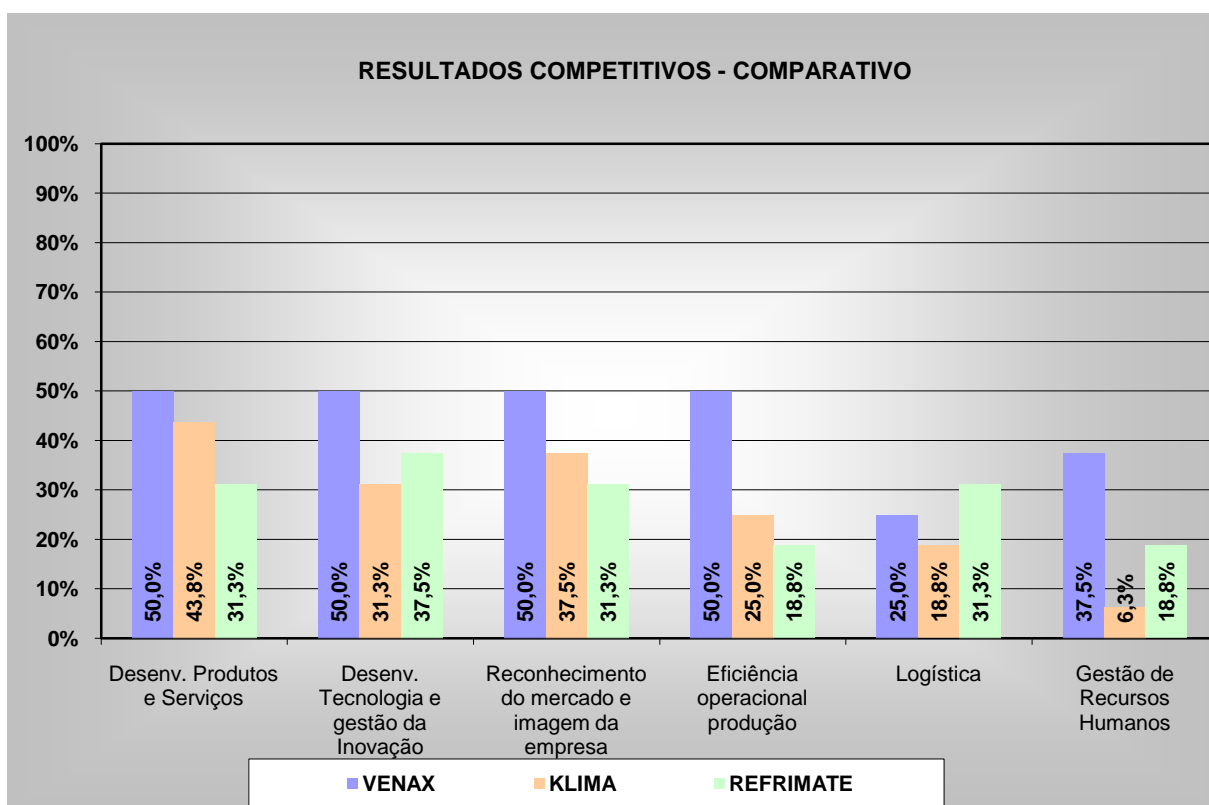


Gráfico 18 - Comparativo: Resultados Competitivos – Venax, Klima, Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisar-se conjuntamente os resultados da variável *cultura organizacional* nas três empresas, observa-se aspectos que demonstram posicionamentos diferentes entre as dimensões analisadas. Não há singularidades observáveis em termos de ordenação comum às três empresas com relação à influência nos resultados competitivos nem tampouco com relação à presença na organização.

Schein (2001) afirma tratar-se a cultura corporativa de certezas tácitas compartilhadas que um grupo aprendeu por meio de tarefas externas e lidando com relacionamentos internos, sendo portanto, produto do aprendizado social. São maneiras de pensar e agir compartilhadas *que funcionam* e acabam se tornando elementos da cultura. A partir da perspectiva de que não existem organizações iguais, o autor afirma que não se pode criar uma cultura. Pode-se estabelecer ou estimular uma nova maneira de pensar e trabalhar, pode-se monitorar os novos procedimentos para assegurar-se de que são adotados, mas os membros da organização só os internalizarão ou os tornarão parte da nova cultura se, ao longo do tempo, eles funcionarem. Um critério pragmático para avaliar se a cultura é correta é saber se a empresa está sendo bem sucedida em suas tarefas principais.

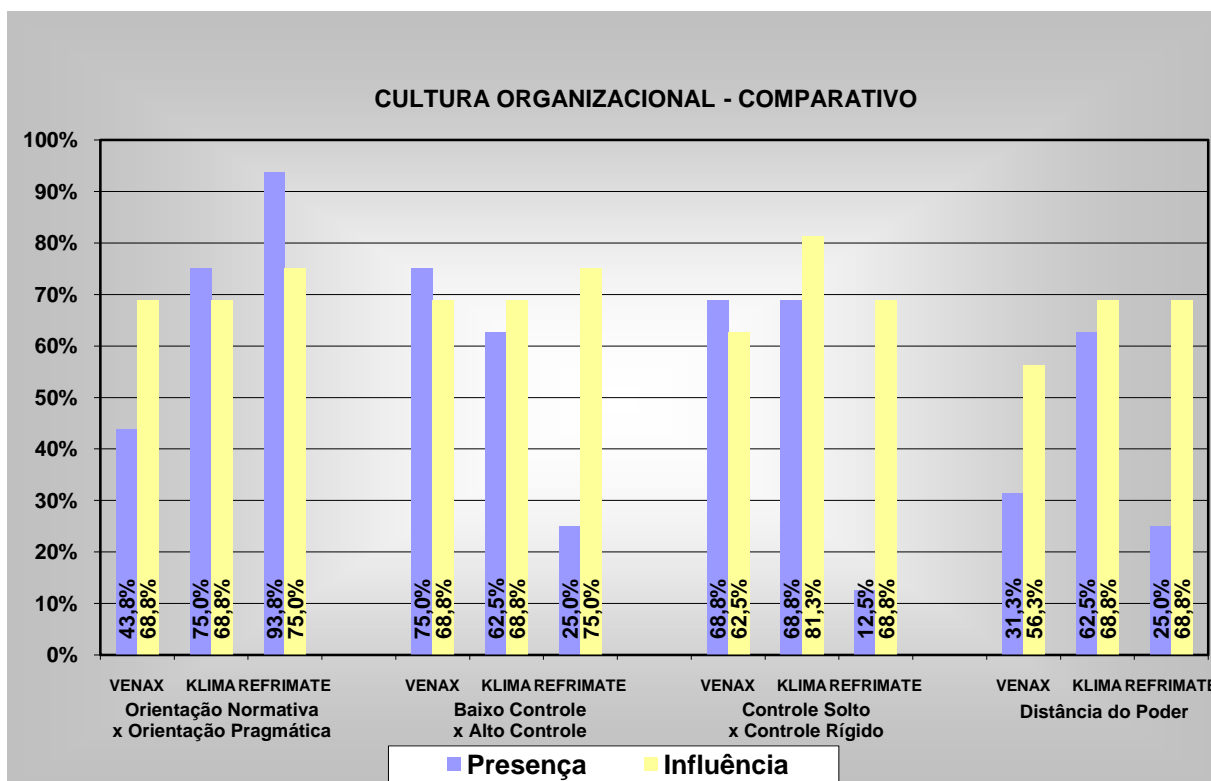


Gráfico 19 - Comparativo: Cultura Organizacional – Venax, Klima, Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

De forma semelhante à variável anterior, as questões envolvendo comportamento organizacional também não apresentaram algum ordenamento que pudesse ser percebido através da análise conjunta. Ou seja, individualmente as

empresas demonstraram a influência de determinado comportamento em seus resultados competitivos bem como a percepção da presença desta postura na empresa de determinada forma. Por consequência, os resultados conjuntos demonstram que cada uma delas enxerga oportunidades de forma distinta, percebe a necessidade de mudanças de forma distinta, percebe o valor de parcerias externas de forma distinta, ou ainda vê de forma distinta a influência das relações hierárquicas em seus resultados. Ao analisarmos assim o comportamento organizacional frente à determinada necessidade ou situação, percebe-se tratar-se de uma reação muito peculiar a cada organização.

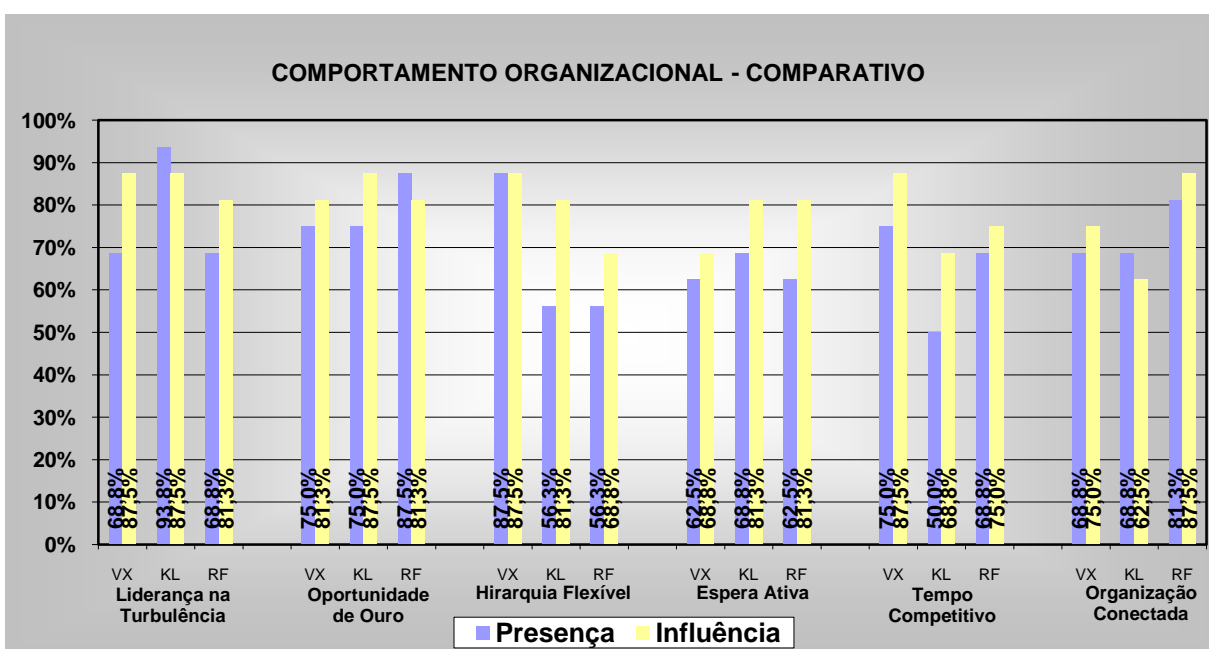


Gráfico 20 - Comparativo: Comportamento Organizacional – Venax, Klima, Refriamate

Fonte: elaborado pelo autor

Na análise conjunta das questões que abordam a competência das pessoas, sua capacidade em mobilizar, transferir, engajar-se e ter visão estratégica e suas influências nos resultados da empresa, percebe-se uma regra comum a todas as empresas analisadas. Todas as empresas percebem maior a influência em seus resultados da noção de comunicação, seguida pela noção do incidente e por último a noção de serviços. Ao mesmo tempo, todas as empresas percebem maior a influência desta característica nos resultados do que a presença destas competências em cada empresa. A partir da perspectiva de Le Boterf (2003), de que



a competência individual precede a coletiva e de tratar-se de uma resultante que emerge a partir da sinergia existente entre as competências individuais, as empresas analisadas neste estudo podem estabelecer estratégias de construção de competências individuais, a partir do fato de perceberem elevada a influência dessas características em seus resultados, no entanto é inferior o nível percebido destas características na organização.

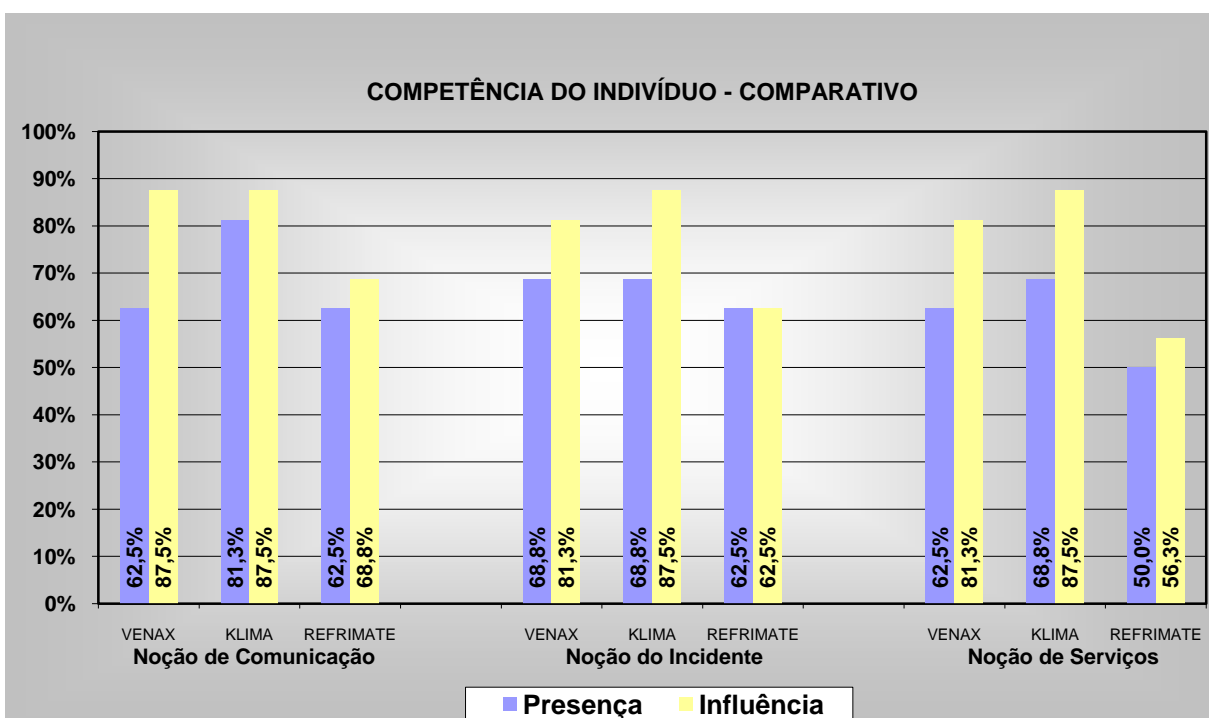


Gráfico 21 - Comparativo: Competências do Indivíduo – Venax, Klima, Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

A análise comparativa das questões envolvendo o ambiente institucional demonstrou também uma regra comum a todas as empresas com relação ao grau de satisfação percebido quanto ao papel dos atores institucionais no apoio ao processo de internacionalização de empresas. Todas as empresas mostram-se pouco satisfeitas ou com grau menor comparado ao nível de influência percebido no apoio a inserção das empresas no cenário internacional. Na análise individual as posições se alternam, porém conjuntamente e por ordem decrescente os atores mais influentes são: governo federal (62,5%), universidades e instituições de ensino

(60,4%), governo estadual (50,0%), governo municipal e associações, sindicatos e federações empatados (45,8%).

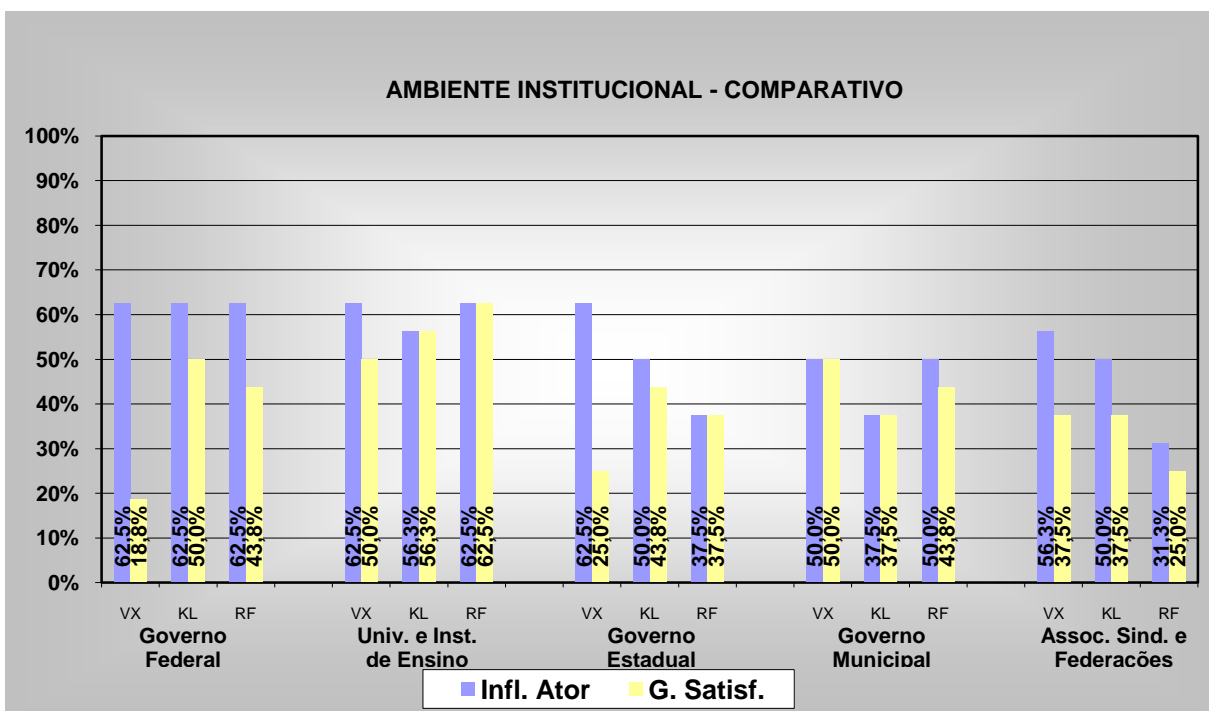


Gráfico 22 - Comparativo: Ambiente Institucional – Venax, Klima, Refrimate

Fonte: elaborado pelo autor

A ilustração 14 apresenta os resultados obtidos através dos questionários das três empresas de forma conjunta, buscando demonstrá-los no formato do modelo analítico de pesquisa.

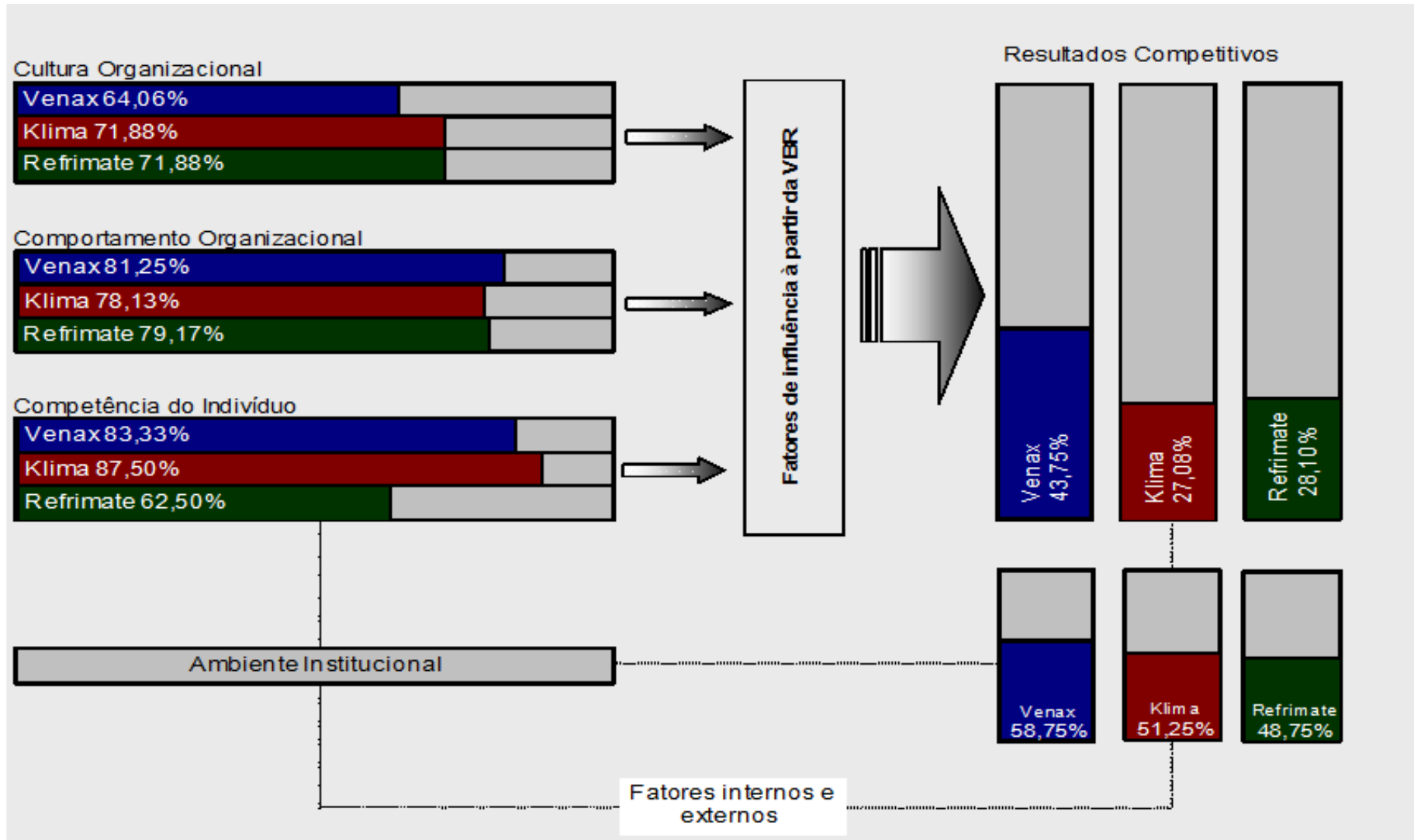


Ilustração 14 - Comparativo: Aspectos Internos e Externos na Performance das Empresas – Venax, Klima, Refriamate

Fonte: elaborado pelo autor

Ao avaliar-se os dados dos questionários das três empresas em conjunto e com todas as variáveis analisadas, é possível perceber que fatores a partir da visão baseada em recursos, tem maior influência nos resultados das empresas advindos de sua atividade exportadora que os atores institucionais em seu papel de apoio ao processo de internacionalização de empresas, o que confirma a hipótese de pesquisa.

A empresa Venax percebe a influência do ambiente institucional com um índice de 58,75%. Nas variáveis de cultura organizacional, comportamento organizacional e competências do indivíduo, a empresa percebe a influência com índices de 64,06%, 81,25% e 83,33% respectivamente, confirmando a hipótese. A empresa Klima percebe a influência do ambiente institucional com um índice de 51,25%. Nas variáveis de cultura organizacional, comportamento organizacional e competências do indivíduo, a empresa percebe a influência com índices de 71,88%, 78,13% e 87,50%, respectivamente, também confirmando a hipótese. A empresa Refrimate percebe a influência do ambiente institucional com o menor índice, de 48,75%. Nas variáveis de cultura organizacional, comportamento organizacional e competências do indivíduo, a empresa percebe a influência com índices de 71,88%, 79,17% e 62,50%, respectivamente, confirmando uma vez mais a hipótese da pesquisa.

Importante destacar que, além dos aspectos de influência do ambiente institucional no desempenho econômico das organizações, esta análise considera variáveis de comportamento organizacional, cultura organizacional e competências do indivíduo, o que no contexto de recursos não correspondem à totalidade do tema dada a amplitude de conceitos que o referenciam. No entanto, a partir dos pressupostos de estudiosos do tema como Fleury e Fleury (2001) que associa competências dos indivíduos como fonte de valor econômico a organização; de Barney e Hesterly (2007) entre outros autores, que afirmam que o valor econômico agregado a organização através deste comportamento se dá a partir do conhecimento acumulado; e do conceito de Schein (2001) que entende a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, este estudo buscou demonstrar o nível percebido da influência dessas variáveis nos resultados competitivos das empresas, reflexo de sua atividade exportadora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi analisar competências organizacionais internas de empresas exportadoras do setor da refrigeração, e o nível percebido da influência destas competências na competitividade das empresas a partir de sua atuação no ambiente externo. Apesar de o campo da RBV ainda não estar no estágio de testar hipóteses rigorosas, sua descrição e análise são etapas necessárias à evolução do tema, a partir das capacidades particulares de cada empresa como o elo para a competitividade estratégica através de um modelo concentrado no ambiente interno da organização.

Na concepção porteriana, postula-se que a formulação estratégica de uma empresa estabelece-se a partir da avaliação e compreensão das características, mudanças, comportamento e alternativas que o mercado oferece. Frente à tendência quase natural do posicionamento de mercado, os estudos e pesquisas desenvolvidos sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR) sustentam a importância de uma perspectiva estratégica orientada a utilização dos recursos organizacionais internos na construção de sua vantagem competitiva. Este raciocínio apóia as considerações de Penrose (1959), sobre o fato das oportunidades “objetivas” de uma empresa, serem limitadas pelo que ela é capaz de realizar ou realiza de fato. Em contraponto a esta orientação, a oportunidade “subjativa” gira em torno do que ela pode realizar através de “expectativas” e não de “fatos objetivos”, constituindo-se assim, segundo a autora, como fator determinante do comportamento de uma organização.

Esta pesquisa construiu-se através de um estudo multicaso, do qual fizeram parte três empresas do setor industrial da refrigeração com atividade exportadora do município de Venâncio Aires-RS: Venax Eletrodomésticos, Klima Refrigeração e Refrimate Engenharia do Frio. A coleta de informações foi desenvolvida através de questionários, além de entrevistas com os diretores/gerentes responsáveis pela atividade exportadora da empresa

Os dados da pesquisa demonstram que as empresas percebem de modo distinto o reflexo da atividade exportadora nas melhorias internas da organização. Nas três empresas pesquisadas, as melhorias advindas da atividade no mercado

externo, entendidas no estudo como resultados competitivos, com exceção de uma empresa, posicionam *logística* e *gestão de recursos humanos* nas últimas colocações. Na média conjunta, as atividades mais impactadas são: *desenvolvimento de produto* (41,7%), *desenvolvimento de tecnologia e gestão da inovação* (39,6%), *reconhecimento de mercado e imagem da empresa* (39,6%), *eficiência operacional da produção* (31,26%), *logística* (25,03%) e *gestão de recursos humanos* (20,86).

A literatura estratégica afirma que empresas atuando em mercados hostis ou mais competitivos tendem a desenvolver capacidades que as diferenciem na busca pela vantagem competitiva. A internacionalização da empresa é etapa importante para o propósito de desenvolvimento de competências, tratando-se o mercado externo de um ambiente hostil ou relativamente desconhecido para a organização. Apesar de os índices acima demonstrarem o nível percebido, a área de recursos humanos nas três empresas pesquisadas sempre posicionou-se nas últimas colocações, como a menos impactada por melhorias a partir da atuação no ambiente externo. Na perspectiva de Le Boterf (2003), a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos devem ser levados em consideração pelas empresas como variáveis estratégicas de desenvolvimento e não variáveis de ajuste em relação a concorrentes, demonstrando, um recurso interno importante a ser potencializado pelas empresas analisadas.

A pesquisa indica ainda, que em relação às dimensões da *cultura organizacional* e *comportamento organizacional*, percebe-se que os resultados demonstram tratar-se de questões com características muito particulares a cada organização. Nos casos analisados não há como identificar comportamentos ou orientações comuns, nem com relação à percepção de impacto nos resultados, nem com relação à percepção do nível de presença destas características nas empresas. Nos casos desta pesquisa, estas duas dimensões parecem caracterizar-se como resposta à trajetórias específicas de cada empresa, aos mercados atendidos, às dificuldades enfrentadas e às vitórias alcançadas, construindo a partir daí entendimentos e posturas adotadas como referências.

Há porém, na dimensão competências do indivíduo, resultados que demonstram uma ocorrência análoga em todas as empresas. As questões que avaliam esta dimensão abordam *noção de comunicação*, *noção do incidente* e

*noção de serviços* como esferas de ação que tornam eficiente, a partir de intensidade, o sujeito portador da competência. Todas as empresas percebem em primeiro *noção de comunicação*, em segundo *noção do incidente* e por último *noção de serviços* como mais influentes nos resultados competitivos. Ao mesmo tempo, todas as empresas percebem menor o índice de presença destas características em sua organização que o índice de influência em seus resultados.

Com base nestes dados, é oportuno estabelecer uma ligação dos resultados acima com os resultados anteriormente demonstrados que posicionam a gestão de recursos humanos como a menos impactada por melhorias a partir da atividade externa. Se as empresas percebem elevada a influência das competências do indivíduo em seus resultados com índices de 83,33%, 87,50% e 62,50% para Venax, Klima e Refrimate respectivamente, ao mesmo tempo que percebem inferiores os índices de presença na empresa, e partindo da perspectiva que a competência individual precede a coletiva, as empresas analisadas devem desenvolver estratégias para o desenvolvimento de competências do indivíduo, não relegando a um plano que não seja estratégico o desenvolvimento desta área nas empresas.

Os resultados apresentados pela percepção das empresas quanto à influência do ambiente institucional em seu papel de apoio ao processo de internacionalização, demonstram um baixo grau de satisfação com relação aos atores analisados, indicando uma efetividade aquém do que as empresas consideram positiva. Paralelamente o estudo demonstrou o baixo índice de internacionalização da economia brasileira bem como a singela participação da micro e pequena empresa neste panorama, com maior domínio de monopólios e oligopólios no comércio internacional.

Ao refletir-se sobre este panorama, sob diversos aspectos justifica-se a percepção das empresas quanto ao desempenho dos atores analisados, no entanto, segundo Ferraz, de Paula e Kupfer (2002), na atualidade observam-se esforços teóricos para ancorar as análises sobre as relações entre Estado e mercado em bases mais substantivas. Para os autores, os avanços nesse campo tentam incorporar, entre outros aspectos, as instituições públicas nos modelos de desenvolvimento econômico, além da importância do progresso técnico e do aprendizado como fontes de eficiência formalizada com as contribuições da

chamada “nova teoria do crescimento” com retornos crescentes de escala, que implicam espaços economicamente justificáveis para a ação do Estado.

Para Ferraz *et al* (2002), esse avanços indicam que a polarização do debate entre Estado e mercado não tem sentido, fortalecendo a visão que enfatiza a responsabilidade histórica dos Estados no processo de transformação econômica das sociedades. Isto porque cada Estado está imerso em um conjunto concreto de relações sociais, que define espaços, canais e modos de negociação entre administração pública e agentes econômicos de forma dinâmica e associada ao estágio de desenvolvimento de suas nações, ratificando a perspectiva de que a questão adequada não se refere a ‘quanto’ e sim ‘que tipo’ de intervenção é efetuada pelo Estado e quais suas conseqüências.

Como sugestão para potencializar as relações institucionais com o propósito acima, sugere-se que seja dada atenção por parte das empresas na identificação e busca por atores institucionais com papel efetivo e alinhados na proposta de apoio ao processo de internacionalização.

Como limitação de pesquisa, destaca-se o fato do reduzido número de empresas analisadas, frente a um universo regional significativamente maior de empresas de outros setores, porém com características afins que permitiriam análise semelhante. Apesar de a pesquisa expor informações relevantes, trata-se de um número de empresas que impede generalizações, sendo importante novas pesquisas para confirmar os dados obtidos.

Serra *et al* (2008), em análise da evolução da pesquisa em RBV, através de um levantamento dos estudos sobre o tema nos últimos dez anos (1997 – 2006) apresentados nos EnANPAD`s (Encontros Anuais da Associação Nacional de Pós Graduação), propõem, a partir de uma discussão e da análise dos trabalhos selecionados, uma agenda que possa orientar pesquisas futuras. A proposição do estudo de Serra *et al* (2008) e de outros autores que discutem a RBV sob o ponto de vista do conhecimento, procura auxílio para resolver as críticas que recaem sobre o tema pelas definições imprecisas dos termos fundamentais, pelo seu teor tautológico, por não identificar o papel fundamental de determinado recurso e qual a quantidade do recurso necessário. Em defesa da RBV, Barney (2001) argumenta que apesar da ausência de testes que identifiquem os recursos estratégicos, estes



precisam ser avaliados no contexto da organização. Se a RBV não pode gerar um lista de potenciais recursos, pode especificar características que estes devam possuir para se tornar fonte de vantagem competitiva.

A crítica e a defesa do tema apontam para a necessidade de se compreender melhor a natureza da teoria buscando determinar o que são e quais são os recursos estratégicos. Segundo Serra *et al* (2008), embora parte dos trabalhos procure compreender melhor os recursos intangíveis, muitos parecem tratar-se de trabalhos isolados, frutos da conveniência do acesso ao objeto de pesquisa. Não descartando sua importância, a compreensão de “como construir” os recursos intangíveis que gerem vantagem competitiva na empresa mostra-se um item importante para a agenda.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor H. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARQUERO, Antônio Vásquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Tradução Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Casos brasileiros. Tradução Mônica Rosemberg. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2007.
- BARRAL, Welber; PIMENTEL, Luiz O. **Comércio internacional e desenvolvimento**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando no exterior. A solução transnacional** – Como estruturar, administrar e gerenciar empresas com operações no exterior. São Paulo: Makron *Books*, 1992.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. e BINDER, M. P. **Estratégia empresarial: A produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. São Paulo: RAE, 2003.
- BRITTO, Ricardo Pitelli de. **Competição global**. Uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista. São Paulo: FEA/USP, 2004.
- CARVALHO, Maria Auxiliadora de; SILVA, César Roberto Leite da. **Economia internacional**. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.
- CAVALCANTI, Marco Antônio F. H.; RIBEIRO, Fernando José; **As exportações brasileiras no período 1977/96**: Desempenho e determinantes. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0545.pdf>>. Acesso em: 01 mar 2010.
- DIAS, Rodnei Fagundes; PINHEIRO, Bruno Rodrigues; **Análise da pauta de exportações brasileiras com base nos critérios da UNCTAD para os anos de 1989-1996-2006**: Como tem sido a inserção brasileira no comércio internacional? Disponível em: <[http://www.nec.ufba.br/artigos/Artigos/Textos\\_para\\_discussao/2007](http://www.nec.ufba.br/artigos/Artigos/Textos_para_discussao/2007)>. Acesso em 03 mar 2010.
- EDMONDSON, Amy C. **O Imperativo competitivo do aprendizado**. *Harvard Business Review*. V. 86 n. 7, jul. 2008.
- FELS, Gerhard; **O Brasil como parceiro econômico. Uma perspectiva européia**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**. O que há além do *Balanced Scorecard*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FERRAZ, João Carlos; de PAULA, Germano M.; KUPFER, David; **Economia industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia.; **Made in Brazil**. Desafios competitivos para indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias competitivas e competências essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. São Carlos: Gestão e Produção, v10, p.129-144, 2003. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf)

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.; **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARRISON, Jeffrey S.; **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A.; **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica**: Evidências empíricas em empresas brasileiras. R.A.C., v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003: p. 109-124.

HIRSCHMANN, Albert O.; **Estratégia do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Competitividade e globalização. Tradução All Tasks. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JORGE, Miguel; **Estratégia brasileira de exportação 2008-2010**. Disponível em: <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2008/02162.pdf>. Acesso em: 06 mar 2010.

JORNAL FOLHA DO MATE – **O lugar de Venâncio Aires no país do conhecimento e da inclusão social**. Disponível em: <http://www.folhadomate.com.br/index.php/conteudo/show/id/3397/cat/2>. Acesso em: 15 mai 2010

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia.; **Economia industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LANDES, David S.; **A riqueza e a pobreza das nações**: Por que algumas são tão ricas e outras tão pobres. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

LE BOTERF, Guy; **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Francisca M.C; FORTE, Sérgio H.A.C. **Recursos estratégicos no processo de internacionalização empresarial**: Estudo no setor de carcinicultura do estado do Ceará. Disponível em:  
<[http://www.aedb.br/seget/artigos08/507\\_507\\_ArtigoVBR\[1\]...pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/507_507_ArtigoVBR[1]...pdf)

LINTON, Ralph. **Cultura e personalidade**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1999.

MALHOTRA, Naresh K.; **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIRANDA, José Carlos; **Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990**. Texto para discussão 829. Disponível em: <[http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/2001/td\\_0829.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/2001/td_0829.pdf)>. Acesso em: 15 mai 2010

MYRDAL, Gunnar; **Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas**. Tradução de N. Palhano. Rio de Janeiro: Editora Saga, 1968.

MOREIRA, Benedicto Fonseca; **Abertura econômica x desindustrialização**. Artigo originalmente divulgado no Estado de São Paulo, em 20/11/10. Disponível em: <[http://www.aeb.org.br/AEB\\_106.pdf](http://www.aeb.org.br/AEB_106.pdf)>. Acesso em: 20 dez 2010.

NÓBREGA, Maílson da. **O Futuro chegou**. Instituições e desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Globo, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary; **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review. May-June, 1990.

PAIVA, C.A.N. 2004. Como identificar e mobilizar o potencial de desenvolvimento endógeno de uma região? *In: Documentos FEE, n. 59*. Porto Alegre, FEE, 142 p.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Tradução de Tamás Szmerecsányi. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva das nações**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REZENDE, Sérgio Fernando L. **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização**. *Revista da Administração*: São Paulo, V.37, nº.1, p.39-50, 2002.

RIBEIRO, Fernando J.; MARKWALD, Ricardo; **Inovações na pauta de exportações brasileiras**. Nota técnica Funcex. Agosto, 2002. Disponível em:

<<http://www.funcex.com.br/material/estudos/NoTec0802.pdf>>. Acesso em: 20 nov 2009.

ROCHA, A. M. C.; MELLO, R. C. **The Entry of Brazilian Services Firms in the Argentinian Market and the Psychic Distance Construct**. In: Encontro Anual da ANPAD (XXVI, 2002). **Anais**. Bahia: Salvador. ANPAD, CD ROM, 2002.

RODRIGUES, Waldecy; LUCENA, Andréa Freire de; **Abertura comercial na década de 1990**. Reflexões sobre o Brasil. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.

ROETT, Riordan; **Os Estados Unidos e a Alca**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982

SENNÁ, José J. **Os parceiros do rei**. Herança cultural e desenvolvimento econômico no Brasil. Rio de Janeiro: Topbooks, 1995.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; PEREIRA, Maurício Fernandes; LISSONI, Juliano; **Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba. v.1, n.1, p. 39-56, jan./abr. 2008.

SILVA, Moisés Gabriel Fernandes da; ROCHA, Ângela Maria Cavalcanti da; FIGUEIREDO, Otávio. **Medindo o construto da distância psíquica**. Economia e Gestão, Belo horizonte, v.7, n. 14, p. 1-178.

SULL, Donald N.; ESCOBARI, Martin E.; **Sucesso Made in Brasil**. Os segredos das empresas Brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TANURE, Betânia; PRATES, Marco A. S.; **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

TEIXEIRA, Carlos H. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo internacionalização e inserção competitiva no mercado global**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA-USP, São Paulo: 2007.

TOYOSHIMA, Sílvia Harumi. **Instituições e desenvolvimento econômico**. Uma análise crítica das idéias de Douglass North. Estudos Econômicos. São Paulo, V.29, P.95-112, Janeiro-Março. 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e Método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**. Por Uma Nova Lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

## ANEXO A

### QUESTIONÁRIO

#### INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário a seguir busca identificar os principais elementos determinantes na avaliação de **Competências Organizacionais** em empresas exportadoras do setor da refrigeração comercial do município de Venâncio Aires. Os resultados consolidados serão encaminhados por e-mail e todas as informações recebidas serão consideradas confidenciais, não sendo associados nomes às empresas. Apenas as respostas consolidadas serão divulgadas. O tempo médio de preenchimento é de 10 minutos. Esta pesquisa é parte integrante da dissertação de mestrado do aluno *Leandro Claur Wagner*, do **Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR)**, da Universidade de Santa Cruz do Sul, orientado pelo *Prof. Dr. Silvio Cezar Arend* e pela *Prof. Dra. Marília Patta Ramos*.

**Nome da empresa** \_\_\_\_\_

**Nome do respondente** \_\_\_\_\_

**E-mail do Respondente:** \_\_\_\_\_

**Nacionalidade:** \_\_\_\_\_

- Nível do Cargo:**
- Analista
  - Gerente
  - Diretor
  - Presidente
  - Acionista/Proprietário

**Esta empresa possui uma ou mais unidades em outros países além do Brasil?**

- Não  Sim

**Em caso afirmativo em quantos países possui unidades instaladas?** \_\_\_\_\_

Indique o nível de faturamento total e nível de faturamento das exportações da empresa:

<b>Faturamento total da empresa (base 2010)</b>	<b>Faturamento das exportações (base 2010)</b>
<input type="checkbox"/> Menos de R\$ 1 milhão	<input type="checkbox"/> Menos de R\$ 1 milhão
<input type="checkbox"/> Entre R\$ 1 milhão e 10 milhões	<input type="checkbox"/> Entre R\$ 1 milhão e 10 milhões
<input type="checkbox"/> Entre R\$ 10 milhões e 50 milhões	<input type="checkbox"/> Entre R\$ 10 milhões e 50 milhões
<input type="checkbox"/> Entre R\$ 50 milhões e 100 milhões	<input type="checkbox"/> Entre R\$ 50 milhões e 100 milhões
<input type="checkbox"/> Entre R\$ 100 milhões e 500 milhões	<input type="checkbox"/> Entre R\$ 100 milhões e 500 milhões
<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 500 milhões	<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 500 milhões

- **Quanto ao processo de internacionalização, em qual estágio a empresa se encontra:**

- É uma empresa apenas exportadora de produtos.
- Possui um representante estrangeiro.
- Além de representante estrangeiro, possui representante da própria empresa.
- Além das representações possui distribuição, própria ou de terceiros em outros países.
- Além das representações possui planta ou unidade produtiva em outro país.

- **Indique, em termos de estratégia de custos, qual a estratégia que sua empresa busca nos mercados local e global, respectivamente: ( uma resposta p/ mercado local e uma resposta p/ mercado global )**

<i>Indique a estratégia que melhor define a sua empresa</i>	<i>Mercado Local</i>	<i>Mercado Global</i>
Liderança de custo (custo baixo, grande escala, mercado amplo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diferenciação (produtos diferenciados, mercado amplo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foco no custo (custo baixo vendido em segmento ou nicho)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foco na diferenciação (produto diferenciado em segmento ou nicho)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Com relação a RESULTADOS COMPETITIVOS nas áreas listadas abaixo, indique sua percepção em termos de melhorias nos resultados, a partir da inserção da empresa no mercado internacional através da exportação.**

<p><b>Eficiência Operacional da Produção</b></p> <p>0(        ) Não houve melhorias</p> <p>1(        ) Houve algumas melhorias</p> <p>2(        ) Houve melhorias significativas</p> <p>3(        ) Houve melhorias que nos torna diferenciados no mercado</p> <p>4(        ) Houve melhorias que nos torna únicos no mercado</p>
---

<p><b>Desenvolvimento de produtos e serviços</b></p> <p>0(        ) Não houve melhorias</p> <p>1(        ) Houve algumas melhorias</p> <p>2(        ) Houve melhorias significativas</p> <p>3(        ) Houve melhorias que nos torna diferenciados no mercado</p> <p>4(        ) Houve melhorias que nos torna únicos no mercado</p>
---

<p><b>Logística</b></p> <p>0(        ) Não houve melhorias</p> <p>1(        ) Houve algumas melhorias</p> <p>2(        ) Houve melhorias significativas</p> <p>3(        ) Houve melhorias que nos torna diferenciados no mercado</p> <p>4(        ) Houve melhorias que nos torna únicos no mercado</p>
--



**Desenvolvimento de Tecnologia e Gestão da Inovação**

- 0(        )Não houve melhorias  
 1(        )Houve algumas melhorias  
 2(        )Houve melhorias significativas  
 3(        )Houve melhorias que nos torna diferenciados no mercado  
 4(        )Houve melhorias que nos torna únicos no mercado

Em relação as **Características Culturais** da empresa, indique o nível percebido da presença destas características em sua organização de acordo com a escala apresentada, onde “0” indica o mínimo de presença e “4” indica o máximo de presença.

- **Distância do Poder ou Distância Hierárquica:**

**Distância do poder é caracterizada pela dificuldade (ou não) de acesso aos níveis hierárquicos mais elevados na organização.**

Indique a partir de “0”, caso considere mínima a distância do poder até “4” caso considere elevada a distância do poder e o acesso aos níveis hierárquicos mais elevados em sua empresa.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência desta característica nos resultados competitivos da empresa, onde “0” corresponde a mínima influência e “4” corresponde à máxima influência.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- **Baixo Controle e Propensão ao Risco VS. Alto Controle e Evita-se a Incerteza:**

**BAIXO controle e propensão ao risco, caracteriza uma cultura organizacional onde a empresa enfrenta surpresas e situações inusitadas no seu dia-a-dia; onde as pessoas se sentem confortáveis em situações de risco e tendem a dedicar mais esforço percebendo novos desafios diários.**

**ALTO controle e evita-se a incerteza, ou seja, a empresa planeja suas ações e prepara-se para riscos, evitando surpresas e situações inusitadas.**

Indique a partir de “0”, caso considere que exista BAIXO controle e propensão ao risco até “4” caso considere ALTO controle e evita-se a incerteza em sua organização.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência desta característica nos resultados competitivos da empresa, onde “0” corresponde a mínima influência e “4” corresponde a máxima influência.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- **Orientação para Controle Solto VS. Orientação para Controle Rígido.**

Em uma empresa orientada a **CONTROLE SOLTO**, não há uma preocupação latente quanto ao controle de custos, as reuniões têm tempo de duração indefinido e há uma aparente maior flexibilidade.

Na empresa orientada a **CONTROLE RÍGIDO**, a preocupação com custos está sempre presente, as reuniões têm horário e duração seguidos à risca e não são comuns brincadeiras sobre a organização e o ambiente de trabalho.

Indique a partir de “0”, caso considere que exista orientação para controle SOLTO em sua organização até “4” caso considere que exista orientação para controle RÍGIDO.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência desta característica nos resultados competitivos da empresa, onde “0” corresponde a mínima influência e “4” corresponde a máxima influência.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- **Orientação Normativa VS. Orientação Pragmática.**

Em uma empresa onde a orientação é **NORMATIVA**, é dada ênfase ao cumprimento dos procedimentos internos e uma atitude mais dogmática.

Em uma orientação mais **PRAGMÁTICA**, a ênfase é dada em atender às necessidades dos clientes e são buscados resultados através de uma atitude mais prática.

Indique a partir de “0”, caso considere que exista orientação NORMATIVA em sua organização até “4” caso considere que exista orientação PRAGMÁTICA na empresa.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência desta característica nos resultados competitivos da empresa, onde “0” corresponde a mínima influência e “4” corresponde a máxima influência.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- **A partir de situações específicas que uma empresa enfrenta, destacadas abaixo, indique em que grau você percebe a ocorrência desses COMPORTAMENTOS na sua organização, através da seguinte escala: “0” indica mínima presença desse comportamento e “4” indica máxima presença desse comportamento em sua empresa.**

**A empresa, frente à mudanças ou crises no mercado em que atua, consegue manter seu fluxo de receita com base em um crescimento mais lento, através da mesma base de funcionários.**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência deste comportamento organizacional nos resultados competitivos da empresa, onde “0” corresponde a mínima influência e “4” corresponde a máxima influência

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

**A empresa mantém-se alerta para atuar no momento correto e aproveitar oportunidades ou enfrentar possíveis ameaças.**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência deste comportamento organizacional nos resultados competitivos da empresa, onde "0" corresponde a mínima influência e "4" corresponde a máxima influência

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

**A empresa, aproveita "oportunidades de ouro", como desenvolvimento de novo produto ou tecnologia, p/ buscar maiores fatias de mercado ou criar novo nicho.**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência deste comportamento organizacional nos resultados competitivos da empresa, onde "0" corresponde a mínima influência e "4" corresponde a máxima influência

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

**A empresa possui um corpo tático e operacional e uma hierarquia flexível, que atua e interage em mais de uma frente, na busca do estabelecimento e alcance dos resultados organizacionais.**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência deste comportamento organizacional nos resultados competitivos da empresa, onde "0" corresponde a mínima influência e "4" corresponde a máxima influência

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

**A empresa, mantém uma ligação forte de parcerias com fornecedores, clientes, investidores e outros *stakeholders* no mercado em que atua.**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência deste comportamento organizacional nos resultados competitivos da empresa, onde "0" corresponde a mínima influência e "4" corresponde a máxima influência

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

**A comunicação entre os clientes da organização, sejam internos ou externos é conduzida de maneira eficaz, permitindo a correta interpretação de acordo como os objetivos organizacionais da empresa.**

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Indique sua opinião, na escala de 0 a 4, quanto a influência deste comportamento organizacional nos resultados competitivos da empresa, onde "0" corresponde a mínima influência e "4" corresponde a máxima influência

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

**As últimas questões buscam avaliar o papel do ambiente institucional e sua influência no processo de internacionalização das empresas pesquisadas. Indique "0" para mínima influência e "4" para máxima influência.**

- Considerando sua realidade, em que medida você avalia a influência do governo federal, a partir de suas políticas macro e microeconômicas, políticas de promoção de exportações, e desenvolvimento de instituições voltadas a inserção de empresas no cenário internacional.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Qual seu grau de satisfação com relação a este(s) ator(es)? ("0" mínimo; "4" máximo)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- Em que medida você avalia a influência do governo estadual neste processo.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Qual seu grau de satisfação com relação a este(s) ator(es)? ("0" mínimo; "4" máximo)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- Em que medida você avalia a influência do governo de seu município neste processo.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Qual seu grau de satisfação com relação a este(s) ator(es)? ("0" mínimo; "4" máximo)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- Em que medida você avalia a influência das associações de classe, sindicatos, associações ou federações industriais neste processo.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Qual seu grau de satisfação com relação a este(s) ator(es)? (“0” mínimo; “4” máximo)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- Em que medida você avalia a influência das universidades e instituições de ensino neste processo.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Qual seu grau de satisfação com relação a este(s) ator(es)? (“0” mínimo; “4” máximo)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

**Este espaço é reservado para seus comentários com relação ao tema abordado ou que julgar conveniente.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Muito Obrigado por sua colaboração!