

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Rennaly Alves da Silva

**Processo de Internacionalização e Sistemas
Adaptativos Complexos: uma análise de empresas do
polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe**

Recife, 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título do Projeto de Dissertação: Processo de Internacionalização e Sistemas Adaptativos Complexos: uma análise de empresas do polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe

Nome do Autor: Rennaly Alves da Silva

Data da aprovação: 27 de março de 2013.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, março de 2013.

Assinatura do autor

Rennaly Alves da Silva

Processo de Internacionalização e Sistemas
Adaptativos Complexos: uma análise de empresas do
polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe

Orientador: Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D

Dissertação apresentada como requisito inicial para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2013

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Processo de Internacionalização e Sistemas Adaptativos
Complexos: uma análise de empresas do polo de confecções
de Santa Cruz do Capibaribe**

Rennaly Alves da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração,
da Universidade Federal de Pernambuco, aprovada em 27 de março de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD. UFPE (Orientador)

Prof^a. Lúcia Santana de Freitas, Doutora. UFCG (Examinador Externo)

Prof. Salomão Alencar de Farias, Doutor. UFPE (Examinador Interno)

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586p

Silva, Rennaly Alves da

Processo de internacionalização e sistemas adaptativos complexos: uma análise de empresas do polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe / Rennaly Alves da Silva. - Recife : O Autor, 2013.

228 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof.Ph.D. Walter Fernando Araújo de Moraes.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2013.

Inclui bibliografia e anexos.

1. Internacionalização. 2. Sistemas Adaptativos Complexos. 3. Confecções. 4. Santa Cruz do Capibaribe. I. Moraes, Walter Fernando Araújo de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2013 – 039)

Agradecimentos

Foram passados exatamente dois anos desde o ingresso no mestrado. Dois anos dedicados à realização de um sonho – antes tão distante –, mas também um período de renúncias e privações. Tempo de muito aprendizado (muito mesmo!). Agora, é chegada a hora de olhar para o caminho e avaliar o que foi feito desse tempo, assim como quais frutos espera-se colher. Avaliar o que permanece inalterado, apesar da jornada (que muitas vezes pareceu mais longa do que realmente foi), o que ficou para trás e o que foi acrescentado.

Eis aqui o resultado: a dissertação concluída. Mais do que a condensação de parte do conhecimento adquirido, esta dissertação é o símbolo da conclusão de um ciclo. O ciclo se encerra para que um novo seja iniciado. Vem em mente as pessoas queridas, aquelas que têm o dom de transformar os sonhos em realidade, tornar o difícil mais fácil, que contribuem de alguma forma, da forma que podem ou que sabem, para que as coisas aconteçam. E surge uma vontade enorme de retribuir, de agradecer.

Quando se fala em agradecimentos, nada mais justo do que começar por Aquele que nos deu a vida. Obrigada, meu Deus, por tudo o que tens feito por mim e pelos meus! Obrigada por ser o meu porto seguro, a quem eu recorro nos momentos de angústia e a quem sempre reconheço como responsável pelos momentos de alegria. Obrigada por ter me dado forças para concluir este ciclo, por ter me amparado e me dado sabedoria para conseguir superar os desafios. Obrigada por não me abandonar em nenhum momento, mesmo quando eu mereci. Obrigada por zelar por mim!

Agradeço ao meu orientador, o professor Walter Moraes, por ser exemplo de competência, integridade e dedicação. Por me ensinar, além das valiosas lições acadêmicas, a exercer as atividades de docência com amor. Agradeço pelo tempo dedicado não apenas à minha dissertação, mas, principalmente, pela atenção cuidadosa à minha formação.

Aproveito para agradecer à minha orientadora da graduação, a professora Lúcia Freitas, a quem eu tenho a honra de ter como integrante da banca de defesa da dissertação. Obrigada por me orientar pacientemente e com tanto carinho durante esses oito anos, para a academia e para a vida. Tenho certeza de que não estaria aqui sem a sua orientação.

Do mesmo modo, agradeço ao professor Salomão Farias, por ter gentilmente aceitado fazer parte desta banca.

À minha família querida: aos meus pais, Elisabete e Adailton, e aos meus irmãos, Matteus e Gabriel, que não apenas torcem pelo meu sucesso, mas me apoiam, me incentivam, são o meu sustentáculo, o motivo pelo qual eu sigo em frente, de cabeça erguida. Minha família é a certeza de que eu nunca estarei só. É a força que me faz superar qualquer obstáculo, por maior que seja. Desde sempre, todo o meu esforço e dedicação em busca daquilo que me pareceu ser o melhor, foi por vocês.

Agradeço especialmente a Marcos, que foi quem acompanhou mais de perto todas as dores e contentamentos proporcionados pelo mestrado. Me incentivou e apoiou sempre, desde o processo de seleção até a conclusão. Ouviu pacientemente as minhas reclamações, me aconselhou idoneamente, suportou as minhas ausências... Dentre tantas das suas contribuições mais notáveis, agradeço por tantas vezes ter dedicado horas de sono simplesmente para me incentivar a concluir minhas atividades, que pareciam ser intermináveis. Obrigada por me amparar com tanto amor e dedicação!

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos, em especial às minhas amigas de longa data, Danielle e Débora, pelo apoio, não apenas durante esse período. Agradeço também à Virgínia, por ter me acompanhado pacientemente às empresas em Santa Cruz do Capibaribe; assim como agradeço à sua família, por ter gentilmente me recebido em sua casa.

Aos executivos e entrevistados das empresas Iska Viva e Rota do Mar citados ao longo do trabalho, agradeço pela atenção com a qual me receberam e por terem se empenhado em contribuir para que eu desenvolvesse a minha pesquisa, contribuindo com informações valiosas.

Por fim, agradeço a oportunidade de cursar o mestrado acadêmico, concedida pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, e à FACEPE – Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco – pelo apoio financeiro prestado durante todo o período em que estive vinculada ao Programa.

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar as características do processo de internacionalização de empresas do polo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos. Após a apresentação das abordagens teóricas que tratam sobre processo de internacionalização – com foco nos trabalhos de Johanson e associados, desde 1975, especialmente na evolução do Modelo de Uppsala ao longo de quase quatro décadas, o que gerou em um desenho conceitual que resume essa evolução – e sobre o paradigma da complexidade – destacando os trabalhos de Kelly e Allison (1997) –, são analisados os comportamentos das empresas em direção aos mercados externos ao longo do tempo. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem longitudinal. A estratégia adotada é a de estudo de casos e as unidades de análise são as empresas Iska Viva e Rota do Mar, localizadas em Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que é um dos métodos de coleta de dados empregado, além da utilização de dados visuais e pesquisa documental, na perspectiva da triangulação dos dados. A análise dos resultados é realizada a partir do método de comparação constante, proposto por Merriam (2009). Após a transcrição das entrevistas, todos os dados, incluindo as imagens e os documentos obtidos, foram inseridos no *software* Atlas.ti. Esses dados foram codificados e, posteriormente, categorizados, havendo o agrupamento de informações semelhantes. Esse processo permitiu identificar as características dos processos de internacionalização das empresas e os seus padrões de comportamento no que se refere à complexidade do funcionamento. Após essa etapa, as informações obtidas puderam ser analisadas à luz das abordagens teóricas adotadas, o que indicou quais eventos poderiam ser considerados críticos para os processos de internacionalização, assim como foi possível identificar os níveis de complexidade aos quais as empresas se enquadram. A análise dos resultados gerou quinze evidências, dentre as quais, nove estão relacionadas aos seus processos de internacionalização, indicando, por exemplo, características referentes aos modos de atuação e escolha dos mercados; enquanto seis evidências dizem respeito a comportamentos que representam a integração entre as duas abordagens, apresentando clara associação entre os níveis de complexidade das empresas e suas escolhas. A partir das evidências obtidas, entende-se que as empresas em processo de internacionalização podem ser entendidas como Sistemas Adaptativos Complexos.

Palavras-chave: Negócios internacionais; Uppsala; Sistemas Adaptativos Complexos; Polo de Confecções

Abstract

The present research has as general objective to analyze the characteristics of the internationalization process of clothing polo of Santa Cruz do Capibaribe, in Pernambuco, considering the approach of Complex Adaptive Systems. After the presentation of the theoretical approaches that deal with internationalization process - focusing on the work of Johanson and associates, especially on the evolution of the Uppsala model over nearly four decades, which resulted in a conceptual design that summarizes this evolution - and about the paradigm of complexity - highlighting the work of Kelly and Allison (1997) - the behavior of companies are analyzed towards foreign markets over the time. The research is characterized as qualitative, with longitudinal approach. The strategy adopted is the study of cases and the units of analysis are the firms Iska Viva and Rota do Mar, located in Santa Cruz do Capibaribe, in Pernambuco. Ten (10) semi-structured interviews are held, which is one of the methods of data collection appointed, besides the use of visual data and documentary research, from the perspective of data triangulation. The analysis of the results is done from the constant comparison method, proposed by Merriam (2009). After transcribing the interviews, all data, including images and documents obtained, was entered into the software Atlas.ti. These data were coded and then categorized, with the grouping of similar information. This process allowed us to identify the characteristics of the internationalization process of companies and their patterns of behavior in relation to the complexity of the operation. After this stage, the obtained information could be analyzed in the light of theoretical approaches adopted, which indicated which events could be considered critical to the internationalization process, as it was possible to identify the levels of complexity to which companies fall. The results generated fifteen evidences, among which nine are related to their internationalization processes, indicating, for example, features concerning modes of action and choice of markets, while six evidences relate to behaviors that represent the integration between two approaches, presenting a clear association between the levels of complexity of companies and their choices. From the evidence obtained, means that companies in the internationalization process can be understood as Complex Adaptive Systems.

Keywords: International Business; Uppsala; Complex Adaptive Systems; Clothing Polo.

Lista de Figuras

Figura 1 (1)	Destino das Confeções Produzidas pelas Empresas Formais e Informais de Santa Cruz do Capibaribe por Ano	22
Figura 2 (1)	Estrutura do Projeto de Dissertação	26
Figura 3 (2)	O Mecanismo Básico de Internacionalização – Aspectos de Estado e Mudança	31
Figura 4 (2)	Efeito da Experiência sobre o Desejo de Controle da empresa	50
Figura 5 (2)	Modelo Estrutural de Adaptação Interfirmas	56
Figura 6 (2)	Relação de Negócios Tríades e Interação Social	58
Figura 7 (2)	Internacionalização e Modelo de Redes	60
Figura 8 (2)	Relações Conectadas da Empresa em uma Relação Diádica	61
Figura 9 (2)	A Rede de Negócios no Modelo do Processo de Internacionalização	64
Figura 10 (2)	Internacionalização como um Processo Empresarial	66
Figura 11 (2)	Desenho Conceitual da Evolução do Modelo do Processo de Internacionalização	67
Figura 12 (2)	Modelo Básico para a Cibernética e a Teoria Geral dos Sistemas	71
Figura 13 (2)	Sistema Adaptativo Complexo	76
Figura 14 (2)	Níveis de Adaptação	82
Figura 15 (3)	Desenho Metodológico da Pesquisa	100
Figura 16 (3)	Quatro tipos de processo identificados por diferentes abordagens longitudinais	102
Figura 17 (3)	Eventos críticos, comportamento de internacionalização e níveis de complexidade	103
Figura 18 (3)	Eventos críticos na evolução do comportamento de internacionalização	110
Figura 19 (3)	Países de exportação e características do comportamento de internacionalização	117
Figura 20 (3)	Eventos críticos e características do comportamento de internacionalização	117
Figura 21 (3)	Procedimentos do Método de Comparação Constante	119
Figura 22 (4)	Códigos e categorias gerados a partir da análise dos dados da Iska Viva	124
Figura 23 (4)	Categoria “Órgãos de Fomento e Feiras/Rodadas de Negócios Internacionais” e os códigos que lhe deram origem	128
Figura 24 (4)	Categoria “Conhecimento” e os códigos que lhe deram origem	130
Figura 25 (4)	<i>Site</i> da Iska Viva	134
Figura 26 (4)	Categoria “Atuação dos agentes de exportação” e os códigos que lhe deram origem	134
Figura 27 (4)	Categoria “Países de exportação” e os códigos que lhe deram origem	137
Figura 28 (4)	Análise após a segunda fase de entrevistas	138
Figura 29 (4)	Categorias referentes ao Nível de Adaptação Complexiva da Iska Viva	139
Figura 30 (4)	Eventos críticos, comportamento de internacionalização e níveis de complexidade da Iska Viva	151
Figura 31 (4)	Evolução da logomarca	153
Figura 32 (4)	Categorias geradas a partir da análise dos dados da Rota do Mar	156
Figura 33 (4)	Categoria “Conhecimento de internacionalização” e os códigos que lhe deram origem	159
Figura 34 (4)	Categoria “Acesso aos mercados externos” e os códigos que lhe deram origem	164
Figura 35 (4)	Categoria “Países de exportação” e os códigos que lhe deram origem	167
Figura 36 (4)	Análise das entrevistas – países de exportação	167
Figura 37 (4)	Categoria “Características de importação” e os códigos que lhe deram origem	171

Figura 38 (4)	Análise das entrevistas – país de importação	171
Figura 39 (4)	Categoria referente ao Nível de Adaptação Complexiva	172
Figura 40 (4)	Eventos críticos, comportamento de internacionalização e níveis de complexidade da Rota do Mar	183
Figura 41 (4)	Eventos críticos para o processo de internacionalização das empresas	184
Figura 42 (4)	Primeiro evento crítico para o processo de internacionalização das empresas	185
Figura 43 (4)	Segundo evento crítico para o processo de internacionalização das empresas	188
Figura 44 (4)	Terceiro evento crítico para o processo de internacionalização dos casos	190
Figura 45 (4)	Quarto evento crítico para o processo de internacionalização das empresas	192
	Nível de adaptação complexiva das empresas	193

Lista de Quadros

Quadro 1 (1)	Caracterização da População de Santa Cruz do Capibaribe	21
Quadro 2 (3)	Atividade de exportação das empresas de confecções de Santa Cruz do Capibatibe por ano	107
Quadro 3 (3)	Principais elementos constitutivos do ATLAS/ti	115
Quadro 4 (3)	Conectores de códigos e seus símbolos	116
Quadro 5 (3)	Quadro para inserir as categorias resultantes do Método de Comparação Constante	118
Quadro 6 (4)	Perfil dos entrevistados da empresa Iska Viva	122
Quadro 7 (4)	Códigos e categorias gerados a partir da análise dos dados da Iska Viva	124
Quadro 8 (4)	Categorias, parâmetros e níveis de complexidade da Iska Viva	150
Quadro 9 (4)	Perfil dos entrevistados da empresa Rota do Mar	155
Quadro 10 (4)	Códigos e categorias gerados a partir da análise dos dados da Rota do Mar	157
Quadro 11 (4)	Categorias, parâmetros e níveis de complexidade da Rota do Mar	182

Lista de Tabelas

Tabela 1 (2)	Níveis de Adaptação para Auto-organização da Empresa	83
Tabela 2 (2)	Nível 1: Auto-organização Inconsciente	85
Tabela 3 (2)	Nível 2: Auto-organização Consciente	87
Tabela 4 (2)	Nível 3: Auto-organização Guiada	89
Tabela 5 (2)	Nível 4: Auto-organização Guiada Quantitativamente	91
Tabela 6 (2)	Nível 5: Autopoiese	93
Tabela 7 (4)	Evidências obtidas com a análise dos resultados	199

Lista de Imagens

Imagem 1 (4)	14ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana	127
Imagem 2 (4)	Entrega do Prêmio Destaque Empresarial – imagem fornecida pela empresa	154
Imagem 3 (4)	Entrega do SESI Qualidade de Trabalho – imagem fornecida pela empresa	155
Imagem 4 (4)	Rodadas de negócios internacionais – imagens fornecidas pela empresa	162
Imagem 5 (4)	<i>Stand</i> da Rota do Mar na 14ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana	168

Sumário

1 Introdução	17
1.1 Objetivos	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos Específicos	20
1.2 O Polo de Confeções de Santa Cruz do Capibaribe	21
1.3 Justificativa	24
1.4 Estrutura da Dissertação	26
2 Fundamentação Teórica	29
2.1 Negócios Internacionais	29
2.1.1 Teorias Comportamentais de Internacionalização	30
2.1.2 Críticas e Contribuições	33
2.1.5 Autores Brasileiros e o Modelo de Uppsala	69
2.2 Paradigma da Complexidade e Sistemas Complexos	71
2.2.1 A Complexidade na Ótica do seu Idealizador	73
2.2.2 Paradigma da Complexidade e Teoria dos Sistemas	75
2.2.3 Sistemas Adaptativos Complexos	76
2.2.4 Autores Brasileiros e o Paradigma da Complexidade	78
2.2.5 Modelo de Adaptação Evolucionária da Vantagem da Complexidade	82
2.3 As Empresas em Processo de Internacionalização como Sistemas Adaptativos Complexos	96
3 Procedimentos Metodológicos	100
3.1 Perguntas Norteadoras da Pesquisa	100
3.2 Desenho Metodológico da Pesquisa	101
3.3 Conceitos Relevantes para a Pesquisa	102
3.4 Delineamento da Pesquisa	105
3.5 Seleção dos Casos	108
3.6 Coleta de Dados	109
3.6.1 Entrevista	110
3.6.2 Dados Visuais	112
3.6.3 Pesquisa Documental	113
3.7 Análise e Interpretação dos Dados	115
4 Análise dos Resultados	122
4.1 Análise da empresa Iska Viva	123
4.1.1 O Processo de Internacionalização da Iska Viva	124
4.1.2 Adaptação Complexiva da Iska Viva	139
4.1.3 Análise do Caso à Luz das Teorias	143
4.2 Análise da Empresa Rota do Mar	152
4.2.1 O processo de Internacionalização da Rota do Mar	157
4.2.2 Adaptação Complexiva da Rota do Mar	173
4.2.3 Análise do Caso à Luz das Teorias	177
4.3 Análise Cruzada dos Casos – <i>Cross Cases</i>	185
4.3.1 O processo de Internacionalização	185
4.3.2 Níveis de Adaptação Complexiva	194

4.3.3	As Empresas em Processo de Internacionalização podem ser consideradas como Sistemas Adaptativos Complexos?	196
5	Conclusões	202
5.1	Conclusões e Contribuições da Pesquisa	203
5.2	Limitações da Pesquisa	206
5.3	Sugestões para Pesquisas Futuras	207
	REFERÊNCIAS	209
	ANEXO A – Roteiro de Entrevistas 1	223
	ANEXO B – Roteiro de Entrevistas 2	225
	ANEXO C – Roteiro de Análise Documental	226
	ANEXO D – Parâmetros utilizados na Identificação dos Níveis de Complexidade	227

1 Introdução

Na década de 80 ocorreram transformações que pressionaram as empresas a mudarem sua forma de atuação para que pudessem se manter competitivas. Até então, a dinâmica do mercado era mais estável, a demanda menos exigente. Com a alteração das taxas de câmbio, as mudanças tecnológicas e a intensificação da concorrência, as empresas tiveram que adequar o seu comportamento, modificando as suas abordagens estratégicas e suas capacidades organizacionais, tendo que otimizar a sua capacidade de resposta às demandas mais exigentes e voláteis (BARLETT; GHOSBAL, 1987).

Dessa forma, a área de competição das empresas rapidamente se expandiu, e tem se expandido, dos mercados domésticos para os mercados internacionais (ALEM; CAVALCANTI, 2005). No atual cenário competitivo, o ciclo de vida dos produtos é mais curto, a taxa de desenvolvimento de novos produtos é alta, são frequentes os redesenhos nos processos de trabalho, os sistemas de produção são flexíveis e há crescente dependência da tecnologia e do conhecimento (CARLOMAGNO; BRUHN, 2005).

Com os mercados mais complexos e imprevisíveis, os fatores estruturais de sucesso também não são os mesmos. Fatores como o tamanho da empresa, a clareza das funções, a especialização dos funcionários e o controle sobre o exercício das atividades, foram substituídos por outros mais dinâmicos, acompanhando as mudanças do mercado. Os novos fatores estruturais de sucesso passaram a ser influenciados pela velocidade, flexibilidade, capacidades de integração, de inovação e de obter informações. Essas mudanças demandam novas formas de agir e pensar (McMILLAN, 2002).

Assim, a decisão de diversificar os negócios para além das fronteiras de um país não pode ser tomada sem levar em consideração o desenvolvimento dos novos fatores estruturais de sucesso. A identificação de oportunidades ocorre em função da percepção sobre os benefícios, dos custos e dos riscos, o que torna possível definir quais as formas de internacionalização mais apropriadas à empresa naquele momento em relação ao país em que pretende atuar (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Nesse sentido, a estratégia de internacionalização poderia ser considerada um tipo de estratégia de diversificação (BARNEY, 2011). Entretanto, evidências apresentadas por

estudos empíricos indicam que as teorias e as práticas desenvolvidas para o mercado doméstico podem não se aplicar à realidade das empresas que atuam em mercados internacionais (MCDUGALL, 1989). As estratégias de internacionalização envolvem questões que não são abordadas pelas estratégias direcionadas especificamente para os mercados domésticos, pois passam a envolver decisões de alocação de recursos para os mercados estrangeiros e exigem a escolha de uma modalidade de transação para esses mercados (KOVACS; MORAES, 2005).

De acordo com a abordagem comportamental, a internacionalização ocorre de forma incremental, com o comprometimento crescente dos recursos, como forma de amenizar os efeitos da incerteza e reduzir a percepção sobre os riscos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), evoluindo no reconhecimento também da influência das relações duais (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991), triádicas (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), da rede de negócios (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; 1999; JOHANSON; JOHANSON, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009; SHARMA; JOHANSON, 1987) e, finalmente, na identificação do papel desempenhado pelo empreendedor para o processo de internacionalização (SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010). Essa evolução demonstra que a influência do ambiente complexo e instável requer novas visões sobre o comportamento das empresas (CARLOMAGNO; BRUHN, 2005).

Os estudos sobre administração, de forma geral, são normalmente fundamentados no padrão cartesiano de administrar, embasado pelas relações de causa e efeito (LEITE, 2004). Esse padrão tem funcionado como um norteador para as empresas ao longo de décadas. A forma linear de pensamento na gestão das organizações ganhou força sob influência da organização militar, marcada pela estrutura linear de comando e princípio da decomposição, cujos registros datam de meados de 500 a.C. (CLAUSEVITZ, 1996; TZU, 1994); sendo acentuada com a Revolução Industrial, com divisão das tarefas e simplificação das operações; e se torna amplamente aceita com o surgimento da Administração como ciência, há pouco mais de um século, marcada pelo estudo dos tempos e movimentos, pela divisão do trabalho, padronização, especialização dos operários e separação entre o pensar e o agir (TAYLOR, 1911).

A racionalidade pode ser justificada em função da dificuldade em dominar o complexo, na qual a tendência é limitar-se a uma visão parcial dos acontecimentos. No

entanto, em decorrência das mudanças ocorridas no mundo dos negócios, conforme anteriormente mencionadas, a fragmentação não é mais suficiente para tornar compreensíveis as novas formas de comportamento das organizações (LEITE, 2004), especialmente no que se refere à atuação em mercados internacionais, tendo em vista que envolve uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (HILAL; HEMAIS, 2001).

Assume-se que, quanto mais complexos forem os comportamentos, mais as empresas¹ manifestarão flexibilidade adaptativa em relação ao ambiente; as ações adotadas serão aptas a se modificar constantemente em função das mudanças externas, sobretudo das aleatoriedades, das perturbações e dos acontecimentos, e serão igualmente aptas a modificar o ambiente, a moldar e adaptar o ambiente ao sistema (MORIN, 2011a).

Nesse sentido, o Paradigma da Complexidade apresenta-se como uma forma alternativa e mais abrangente de perceber as relações dentro das próprias organizações e as suas interações com o mercado, admitindo as multiplicidades e incertezas. Dentre as abordagens que defendem essa percepção mais ampla dos fenômenos, em que as organizações passam a ser vistas como em um processo de interação constante na tentativa de se auto-organizar e se adaptar ao ambiente, se destaca a abordagem dos “Sistemas Adaptativos Complexos – SAC” (HEYLIGHEN, 1991; GELL-MANN, 1996; KELLY; ALLISON, 1998; DAFT, 2002; LEITE, 2004). Kelly e Alison (1998) estão entre os autores que buscam explicar o processo de evolução dos SAC por meio de níveis de adaptação, que vão desde relacionamentos fechados até redes de relacionamento.

Diante do exposto, levanta-se a seguinte problemática com relação à aplicação da proposta para o estudo:

Como se caracteriza o processo de Internacionalização de empresas do Polo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos?

A escolha do polo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe decorre da sua representatividade não só para o estado de Pernambuco, mas também para a região Nordeste. O estado concentra cerca de 20% das indústrias de confecções nordestinas e 2,6% das indústrias brasileiras (IBGE, 2012). Grande parte dessas empresas se concentra no Agreste,

¹ Para facilitar a compreensão e evitar confusões, optou-se por utilizar a terminologia “empresa” ao invés de “organização”, gerando uma padronização ao assumir que a presente dissertação refere-se a empresas privadas.

formando o polo de confecções do Agreste de Pernambuco, o maior do Nordeste, constituído pelo município de Santa Cruz do Capibaribe em conjunto com Caruaru e Toritama (LIMA; SOARES, 2002; SEBRAE, 2012). Identificou-se que as atividades de exportação têm se tornado uma prática frequente para algumas empresas da região (MDIC, 2012).

A partir dessas considerações, são apresentados, a seguir, os objetivos geral e específicos.

1.1 Objetivos

Os objetivos foram delineados com o intuito de responder a pergunta de pesquisa e orientar a realização das atividades neste estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as características do processo de internacionalização de empresas do polo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender o processo de internacionalização de empresas que compõem o polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco;
- b) Categorizar a capacidade de adaptação complexiva dessas empresas; e
- c) Identificar se há associação entre o processo de internacionalização das empresas e o seu nível de adaptação complexiva.

A fim de aprofundar o entendimento acerca do desenvolvimento do polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe e do modo com que as empresas desenvolvem suas atividades e qual seu envolvimento com o mercado internacional, a próxima subseção apresenta um panorama da região.

1.2 O Polo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe

Embora caracterizem um Arranjo Produtivo Local, cada um dos três municípios especializou-se em segmentos distintos da moda: Toritama se apresenta como uma das maiores produtoras de jeans do Brasil, competindo, em segundo lugar, com o Brás em São Paulo, contudo, não atua no mercado internacional; Caruaru tem como principal fonte de renda o turismo e a indústria de confecção, sendo muito diversificado na produção de confecção geral. Recentemente, a Universidade Federal da Pernambuco (UFPE) passou a ofertar o curso de graduação em Design na cidade, além de Administração; por sua vez, Santa Cruz do Capibaribe é, notadamente, o município mais importante do estado de Pernambuco na produção de peças de malha, no que diz respeito aos segmentos de *surfwear*, *streetwear*, moda íntima e moda praia (BARROS, 2009).

O comércio e indústria de sulanca nessa região tiveram início na cidade de Santa Cruz do Capibaribe e é um fenômeno relevante, tendo em vista que ocorreu de forma espontânea e autônoma, isento de incentivos governamentais. Tal processo foi iniciado na década de 70 pelos caminhoneiros que transportavam mercadoria do Agreste em direção ao estado de São Paulo. No retorno para o Agreste não havia carga a ser transportada, e alguns caminhoneiros começaram a trazer retalhos de helanca do Sul – que deu origem ao nome da indústria de “sulanca” – para vender às costureiras de Santa Cruz do Capibaribe, que enfrentavam problemas devido aos altos custos de matéria-prima. A indústria rapidamente se consolidou, envolvendo também as cidades de Caruaru e Toritama, em função da proximidade, tornando-a a maior feira ao ar livre do Nordeste (BARROS, 2009; DUARTE; FUSCO, 2008).

Santa Cruz do Capibaribe é distante 180 quilômetros do Recife (56 km de Caruaru; 85 km de Campina Grande, PB). O município localiza-se na parte norte do Agreste pernambucano, quase fronteira com a Paraíba; tem 335 km² de área. A cidade de Santa Cruz do Capibaribe abriga cerca de 7.600 indústrias de confecções, que produzem em torno de 460 milhões de peças e geram 40.200 empregos (IBGE, 2012). Assim, o desemprego na cidade é praticamente inexistente.

As residências, praticamente em sua totalidade, se transformam em fábricas, com costureiros que confeccionam suas peças e as vendem para todos os Estados do Nordeste e para o Paraguai, que tem comprado quantidades crescentes dos produtos da feira. Os índices de informalidade chegam a cerca de 70%, o que dificulta a obtenção de informações que retratem a realidade do comércio na região (VASCONCELOS; FERREIRA, 2010). O quadro

de funcionários de cada empresa é composto por cerca de 80% de familiares (MARTINS; ANDRADE; CANDIDO, 2009). Assim, o grande número de pessoas a quem o setor emprega pode justificar o fato de a população ser quase que totalmente urbana, como por ser percebido no Quadro 1 (1).

Quadro 1 (1) - Caracterização da População de Santa Cruz do Capibaribe

Cidade	Total de homens	Total de mulheres	População urbana	População rural	População em 2010
Santa Cruz do Capibaribe	42.335	45.203	85.562	1.976	87.538

Fonte: Elaboração própria com base em dados do IBGE (2012)

Toda semana ocorre na cidade a famosa Feira da Sulanca, um comércio informal em que os sulanqueiros, como são conhecidos os comerciantes, vendem suas confecções tanto para pequenos compradores quanto para grandes lojistas, conforme já anteriormente ressaltado por Raposo e Gomes (2003), em decorrência disso, o município é conhecido como a “Capital da Sulanca”. Além disso, participa ativamente da realização do evento de Moda do Agreste e faz parte da Comissão do “Moda Center Santa Cruz”, um projeto que reestrutura a feira da sulanca e incrementa as vendas do comércio (MARTINS; ANDRADE; CANDIDO, 2009).

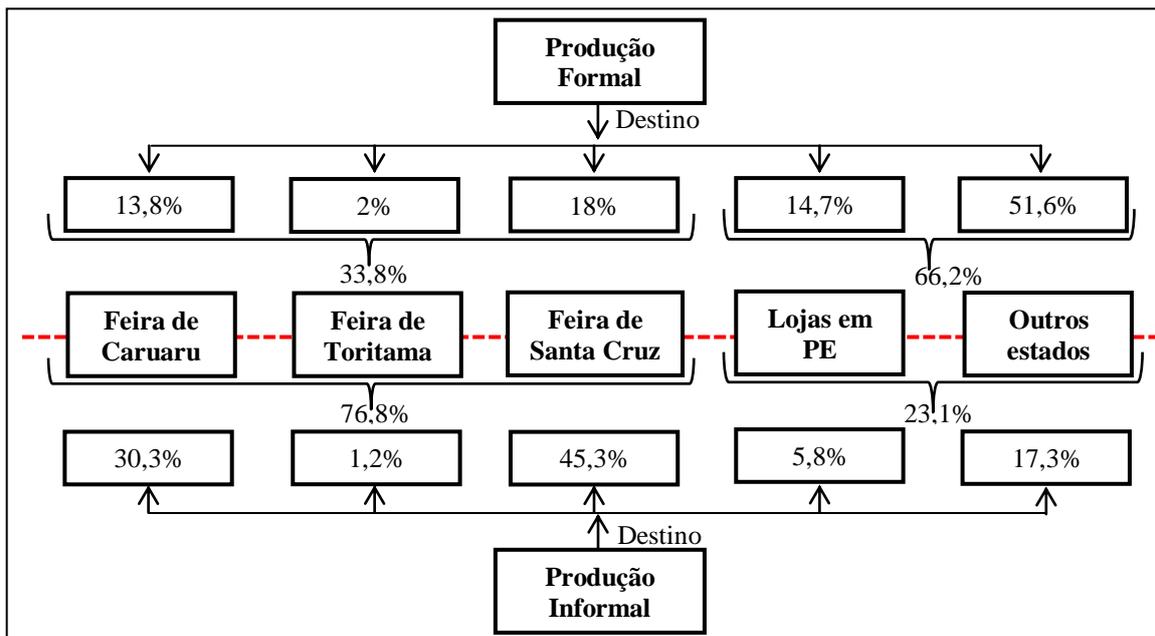
Apesar da sua relevância, o polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe é conhecido por produzir peças de baixa qualidade, voltadas principalmente para o mercado regional pouco exigente, usando no desenvolvimento das coleções a cópia de produtos já lançados no mercado (BARROS, 2009). Apenas 0,7% da criação é realizada por estilistas próprios (MARTINS; ANDRADE; CANDIDO, 2009). Em decorrência dessa característica e apesar das barreiras protecionistas, as empresas que fazem parte desse polo têm sentido os efeitos do aumento da concorrência no setor de vestuário, sobretudo vindo da China (BARROS, 2009).

Mesmo com essas limitações e com a falta de pesquisas que propiciem o desenvolvimento do polo, o que torna os produtos pouco criativos e originais, dificultando a inserção dessas empresas em cenários de maior abrangência, tem-se percebido o movimento de algumas empresas em direção aos mercados internacionais. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2012), treze (13) empresas de confecções de Santa Cruz do Capibaribe que realizaram atividade de exportação entre os anos de 2001 a 2011, com o valor anual de até US\$ 1 milhão por empresa, embora atuando esporadicamente nesses mercados.

Neste ambiente tão competitivo e de rápidas mudanças, os produtores precisam ser mais do que flexíveis e adaptáveis a mudanças, ser rápidos ao identificar tendências e comercializá-las. A grande maioria das empresas do polo de Confeccões de Santa Cruz do Capibaribe tem acesso limitado às informações, o que as impede de criar produtos que tenham maior valor agregado (BARROS, 2009). Como forma de amenizar essa limitação, as empresas contam com empreendedores que atuam diretamente na construção de relacionamentos e contatos, estabelecendo uma rede informacional, que envolve outras empresas – distribuidores, fornecedores, revendedores e clientes de dentro ou fora do Agreste (MARTINS; ANDRADE; CANDIDO, 2009).

No que diz respeito à cadeia de produção, têm-se os fornecedores do material necessário para confeccionar as peças. A jusante, têm-se as firmas de confecções que normalmente subcontratam as firmas facionistas, isto é, as que são subcontratadas ou “terceirizadas” por outras empresas, geralmente, no Caso de Santa Cruz, para as etapas de costura e acabamento. Posteriormente, as peças são encaminhadas para a estamparia e recebem o acabamento final. As mercadorias prontas são comercializadas por sacoleiros, varejistas locais e de outras regiões, por lojas, boxes, em *shopping centers* da capital Recife e nos três centros comerciais (RAPOSO; GOMES, 2003) que são: o *Moda Center* em Santa Cruz do Capibaribe; o Pólo Comercial de Caruaru e o Parque das Feiras em Toritama (LIMA et. al., 2011). O destino da produção pode ser observado na Figura 1 (1).

Figura 1 (1): Destino das confecções produzidas pelas empresas formais e informais de Santa Cruz do Capibaribe



Fonte: Adaptado de Raposo; Gomes (2003, p. 71)

Pode-se perceber que a produção informal está mais voltada para abastecer o comércio da região, com 76,8% do total da produção direcionado para as feiras locais. Já a produção formal é direcionada para as lojas e para outros estados, totalizando 66,2% da produção (RAPOSO; GOMES, 2003). Não se sabe qual o percentual dessas vendas que é direcionado para o mercado externo, nem se as empresas formais atuam nesses mercados com ou sem a subcontratação de facções. Acredita-se que o processo envolve uma rede de relações muito complexas formada por atores formais e informais, o que dificulta o seu mapeamento. Como ocorre esse processo de internacionalização é algo que ainda precisa ser compreendido.

1.3 Justificativa

O desenvolvimento do mundo dos negócios, com o avanço tecnológico, a abertura do mercado internacional, o surgimento de novas formas de concorrência e colaboração entre os agentes, demandam novas formas de organização. Para entender a internacionalização das empresas faz-se necessário perceber o contexto em que atuam hoje. Está cada vez mais evidente que é impossível obter resultados positivos sem boas estratégias, formadas a partir do conhecimento sobre fornecedores, consumidores, tecnologia, concorrentes, governo e outros agentes externos, bem como suas interações ao longo do tempo. Tem-se ainda que se considerar, de forma concomitante, os colaboradores, suas competências e as motivações, o relacionamento entre os que compõem a empresa e dela com o mercado. Tratando-se de empresas internacionais, deve-se considerar também as diferenças culturais, políticas, econômicas e legais dos países destino.

É imperativo estar bem informado sobre o que pode acontecer com estas interações autônomas. As decisões estratégicas devem ser tomadas com previsão de um momento futuro, baseadas em informações de momentos passados ou condições iniciais. Entretanto, ainda que fosse possível perceber e assimilar todas as informações de todos os agentes envolvidos e determinar as possibilidades, sempre haverá espaço para grandes erros, tendo em vista que um mínimo detalhe pode alterar radicalmente o que estava planejado. A lógica cartesiana, apesar da sua importância para a ciência, se mostra insuficiente no estudo dos sistemas complexos, com tantas conexões.

Admite-se que as multiplicidades que permeiam as ações humanas e empresariais não podem ser analisadas unicamente de forma linear, uma vez que pequenos atos podem desencadear outras ações impossíveis ao ser humano de prever. Para que evoluam, ou até mesmo, sobrevivam em ambientes cada vez mais turbulentos e complexos, as empresas precisam adotar uma visão sistêmica, que permita lidar com o alto grau de incerteza, sendo capazes de adaptar-se às mais diversas e imprevisíveis situações, trazendo na própria estrutura a mudança, ou seja, sua capacidade de auto-organização.

A relevância do setor e do polo de confecções em específico é reconhecida. A cadeia produtiva têxtil e de confecções, que inicia-se na agropecuária – com a utilização das fibras naturais – ou na indústria química – na caso das fibras manufaturadas – e só se encerra no consumidor final, envolvendo nesse ínterim, as indústrias de fio, de beneficiamento e de confecção. Por ser tão abrangente e heterogênea, a cadeia é extremamente relevante para a economia brasileira: em 2010 gerou 1,7 milhões de empregos, sendo o segundo maior gerador do primeiro emprego e o segundo maior empregador da indústria de transformação; representa 3,5% do PIB brasileiro total, confeccionando cerca de 9,8 bilhões de peças. Apesar da sua representatividade como um dos grandes produtores mundiais, o Brasil apresenta baixa participação no comércio internacional: ocupa a 24ª posição entre os exportadores têxteis e a 70ª posição na exportação de vestuário (MDIC, 2012).

O polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, além da sua relevância inquestionável não apenas para o Estado de Pernambuco, mas para as regiões Norte e Nordeste, tem apresentado um crescimento contínuo, também no que se refere ao movimento das empresas em direção ao mercado externo. Identificou-se que as atividades de exportação têm se tornado cada vez mais frequentes na região. Entre os anos de 2001 e 2011, treze empresas de confecções exportaram até U\$\$ 1 milhão cada (MDIC, 2012). As inovações tecnológicas e a hipercompetição, que inclui a concorrência imposta pelos produtos importados, especialmente da China, podem estar contribuindo para o seu processo de internacionalização.

Sabe-se que a atuação nesses mercados requer competências que vão além daquelas necessárias para atuar em mercados domésticos. A quantidade de estudos direcionados para a atividade de exportação desse polo que possa contribuir para o seu desenvolvimento é extremamente escassa, o que demonstra a relevância da temática do presente estudo. Conhecer os processos de internacionalização dessas empresas, compreendendo as suas particularidades, o seu comportamento enquanto sistema, suas interações e seu nível de

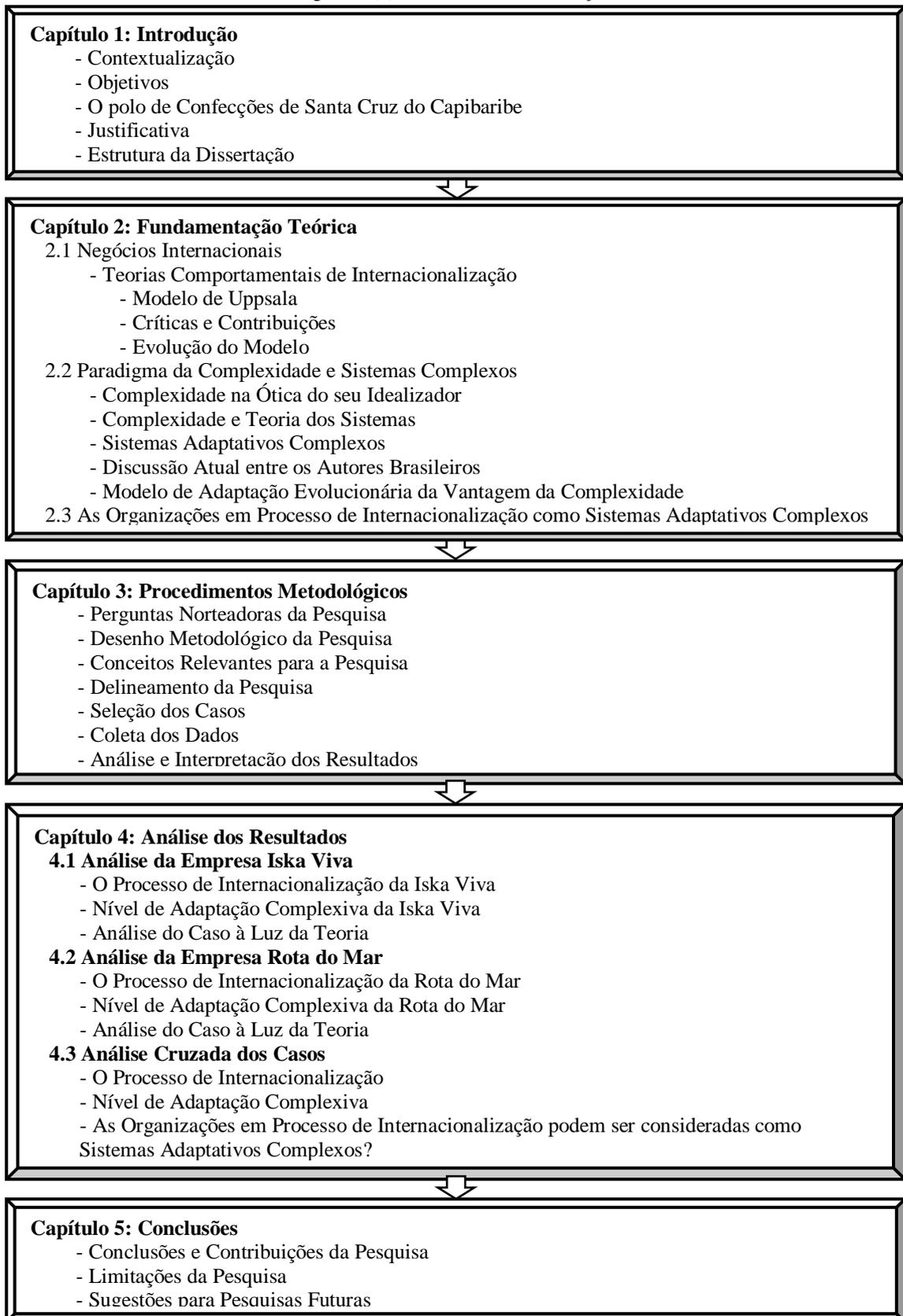
evolução pode ser valioso inclusive para as decisões de alocações de recursos, estimulando a atividade. O reconhecimento dessa importância ocorreu também por parte da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco (FACEPE), quando da aprovação do projeto de pesquisa para concessão da bolsa de estudos.

Dessa forma, os estudos referentes tanto à internacionalização quanto a esse novo modo de pensamento têm apresentado-se como uma importante tendência, uma vez que além de fornecer contribuições ao arcabouço teórico, favorecem a emergência de práticas gerenciais que melhor se adéquem às realidades contemporâneas.

1.4 Estrutura da Dissertação

A dissertação será estruturada em cinco capítulos. São eles: o capítulo 1, com a Introdução; a Fundamentação Teórica no capítulo 2; os Procedimentos Metodológicos no capítulo 3; no capítulo 4, a Análise dos Resultados; e, por fim, as Conclusões no capítulo 5, conforme apresentado na Figura 2 (1).

Figura 2 (1): Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2012)

No primeiro deles, que é a presente Introdução, a temática é apresentada em conjunto com a formulação do problema e objetivos principal e específicos. Posteriormente, o caso a ser estudado é exposto em suas características principais, seguido pela justificativa do estudo.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento da dissertação, subdividido em três subcapítulos. No primeiro, é apresentada a abordagem comportamental da Internacionalização em uma perspectiva evolutiva, desde a década de 70 até as discussões atuais. O segundo subcapítulo aborda o Paradigma da Complexidade e os Sistemas Complexos, apresentando como o tema é tratado pelo seu idealizador, Edgar Morin;; a perspectiva dos Sistemas Adaptativos Complexos; a discussão atual sobre a temática entre os autores brasileiros; e, por fim, apresenta o Modelo de Adaptação Evolucionária da Vantagem da complexidade, de Kelly e Allison (1998), o qual será adotado na realização do estudo. Encerrando o capítulo 2, o terceiro subcapítulo discute como as empresas em processo de internacionalização podem ser entendidas como Sistemas Adaptativos Complexos.

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. São apresentadas as perguntas norteadoras, o desenho metodológico do estudo, conceitos relevantes para a pesquisa, a seleção dos casos, os métodos utilizados para coleta dos dados – entrevista, dados visuais e pesquisa documental – e a metodologia empregada na análise dos dados – o Método de Comparação Constante.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados. Nas duas primeiras subseções são desenvolvidas as análises dos casos individualmente, no que se refere aos processos de internacionalização das duas empresas de forma separada – Iska Viva e Rota do Mar, respectivamente – e a análise sobre os comportamentos das empresas com relação às suas capacidades de adaptação complexiva. Na terceira subseção é realizada a análise de cada caso à luz das abordagens teóricas utilizadas, apresentando os aspectos convergentes e divergentes dos casos separadamente com relação às teorias.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e contribuições da dissertação, bem como as principais dificuldades encontradas no decorrer da pesquisa e limitações identificadas. Ao final do capítulo, são apresentadas sugestões para realização de pesquisas futuras.

2 Fundamentação Teórica

Esta seção apresenta as abordagens teóricas utilizadas no desenvolvimento da presente pesquisa: a abordagem comportamental sobre negócios internacionais, especialmente com os trabalhos de Johanson e associados; e a abordagem dos sistemas adaptativos complexos, enfatizando o Modelo de Evolução Complexiva, proposto por Kelly e Allison (1997).

2.1 Negócios Internacionais

Os estudos sobre os negócios internacionais tiveram origem no campo da economia. Não obstante, o seu desenvolvimento aponta para diferentes direções (MELIN, 1992) e, mesmo depois de mais de quatro décadas, a área continua segmentada e com muitas divergências (SHARMA; ERRAMILI, 2004). De forma geral, as teorias de internacionalização buscam explicar quais são os fatores que levam as empresas a atuarem nos mercados internacionais (DUNNING, 1988), quais são as estratégias utilizadas por essas empresas (VERNON, 1966; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009; BARNEY, 2011) e por que algumas empresas obtêm sucesso no processo de internacionalização e outras fracassam (PORTER, 1989; 2009).

Esses estudos podem ser divididos basicamente em duas linhas de pesquisa: a abordagem econômica e a comportamental (DIB; CARNEIRO, 2006; ROSA; RHODEN, 2007). A abordagem econômica analisa o processo de internacionalização sob a perspectiva da maximização dos retornos econômicos, o que inclui a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON; 1966) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1988). Enquanto a abordagem comportamental trata dos fatores relacionados com as decisões baseadas na percepção sobre o risco e o grau de incerteza, o que influenciaria o grau de comprometimento da empresa com os mercados estrangeiros, representada, principalmente, pelo Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), pela Teoria dos *Networks* (ANDERSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; HOLM; ERIKSSON;

JOHANSON, 1996; 1999; JOHANSON; VAHLNE, 1990; 2003; 2006; 2009; SHARMA; JOHANSON, 1987) e pelo Modelo de Inovação (CAVUSGIL,1984).

Por se mostrar mais adequada ao objetivo proposto na dissertação, que envolve a identificação das características do processo de internacionalização, a abordagem comportamental será adotada.

2.1.1 Teorias Comportamentais de Internacionalização

A abordagem comportamental busca explicar a internacionalização como um processo gradual, no qual o grau de envolvimento com os mercados internacionais aumenta a partir da aquisição de conhecimento experiencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; CAVUSGIL, 1984). De acordo com esse entendimento, duas vertentes recebem destaque (ANDERSEN, 1993): o I-Model, que explica a internacionalização como uma forma da empresa inovar, na qual os motivos para atuar em mercados internacionais, bem como o momento escolhido, podem variar de acordo com as interpretações dos atores (CAVUSGIL,1984); e o U-Model, ou Modelo de Uppsala, em que a decisão por atuar em determinada região deve levar em consideração as distâncias psíquicas, de forma que o grau de conhecimento e de comprometimento com os mercados estrangeiros aumentem em conjunto com o desenvolvimento gradual das atividades nesse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esse modelo posteriormente foi adaptado também para incluir a perspectiva das redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Essas duas vertentes apresentam aspectos muito semelhantes. Ambas valorizam o conhecimento experiencial como um fator importante no processo de internacionalização, abordando a questão da incerteza e o incrementalismo. No entanto, uma das principais diferenças entre os modelos está no fato do I-Model parecer ser mais adequado às pequenas empresas, enquanto o U-Model para empresas de qualquer tamanho (ERIKSSON et. al., 1997). Por se entender que o Modelo de Uppsala trata o processo de internacionalização de forma mais abrangente sob o ponto de vista comportamental, opta-se pela sua utilização na análise das empresas que compõem o polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe.

2.1.1.1 Modelo de Uppsala

Os estudos de negócios internacionais desenvolvidos na Universidade de Uppsala a partir da observação da internacionalização de empresas suecas tiveram como base a Teoria do Crescimento da Firma (PENROSE, 1966) e a Teoria Comportamental da Empresa (CYERT; MARCH, 1963). A primeira teoria percebe as firmas como sendo heterogêneas, detentoras de recursos combinados de forma dinâmica e evolutiva. O ambiente é tido como passível de manipulação, onde a empresa deve buscar as oportunidades. A falta de recursos e/ou conhecimentos é o que estabelece os limites para o crescimento (PENROSE, 1966). A segunda teoria defende que as empresas são constituídas por diversos indivíduos com interesses distintos. Assim, alguns aspectos precisam ser considerados na tomada de decisão, tais como a minimização da incerteza, a quase resolução de conflitos, a busca de soluções em função do objetivo principal e a aprendizagem, que é resultado da experiência. Assim, as empresas são vistas como sistemas racionais que se adaptam de acordo com o que aprendem a partir de suas experiências (CYERT; MARCH, 1963).

Desse modo, o foco inicial de estudo para o desenvolvimento do Modelo é a empresa individual. De forma geral, se assume que o desenvolvimento das atividades e a solução de possíveis problemas exigem conhecimento sobre o funcionamento do mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Portanto, há a percepção de que a internacionalização ocorre por meio de um processo incremental de aprendizagem, em que o gradualismo das ações em direção aos mercados internacionais implicaria no comprometimento crescente dos seus recursos como forma de minimizar os efeitos da incerteza e da percepção sobre o risco (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

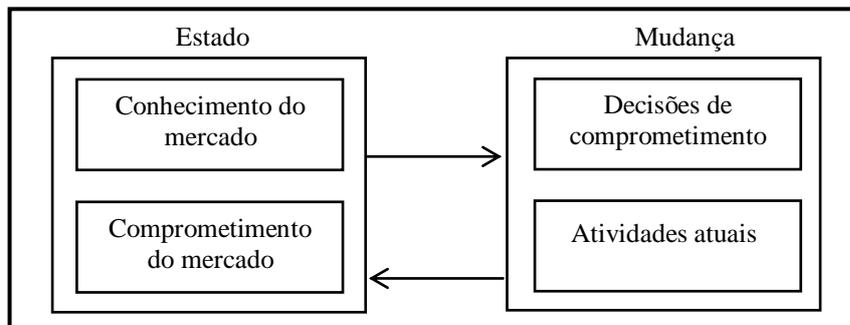
Quanto mais se conhece determinado mercado, menor o risco percebido sobre a atuação nesse mercado. Em função disso, as empresas começam a exportar para países cuja Distância Psíquica é menor em relação ao país de origem, ou seja, cujos fatores que dificultam ou impedem o fluxo de informações de e para o mercado – como as diferenças de idioma, os padrões culturais, a estrutura do mercado – são menores (ERIKSSON; et. al., 1997). Assim, a internacionalização não é resultado de um investimento ótimo no mercado estrangeiro, mas de uma série de ajustes incrementais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A própria percepção das oportunidades e ameaças depende do nível de informação a que se tem acesso (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2003; 2009; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; ERIKSSON et. al., 1997; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Contudo, a dificuldade na obtenção do conhecimento pode ser um obstáculo para a internacionalização, pois uma parte essencial desse conhecimento só pode ser obtida mediante experiência. Isso porque o conhecimento é dividido em conhecimento geral – aquele que pode ser transmitido – e o conhecimento experiencial – que só pode ser aprendido com a experiência, não podendo ser transmitido nem separado do sujeito que o possui. Esse último é o mais importante para o processo de internacionalização, especialmente porque ele varia de país para país (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Assim, o curso de ações em direção aos mercados internacionais segue uma cadeia de estabelecimento: inicialmente as atividades de exportação são não regulares, seguidas de exportação através de representantes independentes (agentes), do estabelecimento de filiais de vendas e, por fim, das subsidiárias de produção. E mesmo as atividades da subsidiária de produção são transferidas de forma gradual. Dessa forma, o envolvimento com o mercado externo aumenta à medida que se obtêm conhecimento sobre esse mercado a partir da experiência (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Baseado nessas proposições, o Modelo do Processo de Internacionalização é desenvolvido tendo sua estrutura principal dividida entre os aspectos referentes ao “Estado” e à “Mudança”, conforme representado na Figura 3 (2).

Figura 3 (2): O Mecanismo Básico de Internacionalização – Aspectos de Estado e Mudança



Fonte: Johanson; Vahlne (1977).

No aspecto Estado, o comprometimento de mercado é composto pela quantidade de recursos comprometidos e pelo grau de comprometimento, ou seja, a dificuldade de transferir a utilização dos recursos. Já o conhecimento do mercado, que é dividido em geral e experiencial, permite que a empresa identifique as oportunidades e ameaças, avaliando as alternativas de ação. Grande parte do conhecimento só pode ser adquirido sob certas

circunstâncias, de forma que quanto menos estruturadas e definidas as atividades, mais importante se torna o conhecimento experiencial (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No aspecto Mudança, as atividades atuais ou correntes da empresa podem ser consideradas sua principal fonte de conhecimento experiencial, contudo, a contratação de pessoal com experiência, de certa forma, pode reduzir a necessidade de a empresa aprender, desde que este pessoal esteja disponível ou mesmo que o conhecimento necessário exista. Caso contrário, a aprendizagem ocorrerá no desenvolvimento das atividades em curso, em um processo gradual e incremental. Já as decisões de comprometimento serão tomadas a partir do conhecimento que se tem sobre o mercado: quanto maior o conhecimento, menor será a incerteza sobre as possibilidades de ação, exceto quando esse conhecimento traz a percepção de que o mercado é muito instável. Assim, as decisões de compromisso são dependentes do repertório de experiências que se tem sobre o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Dessa forma, o Modelo tem como base a suposição de que as empresas tem acesso limitado às informações sobre os mercados estrangeiros. Essa limitação é reduzida com o aprendizado proporcionado pelo envolvimento crescente nesses mercados. A internacionalização é entendida, portanto, como um processo de acúmulo de conhecimento experiencial de forma incremental, que não apenas enriquece o repertório de conhecimento existente, mas dá acesso a novos conhecimentos, pois permite perceber oportunidades e reconhecer novos recursos ou formas alternativas de utilização para os existentes (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Assume-se que existem três exceções para o gradualismo no comprometimento com os mercados internacionais: os casos em que as empresas possuem uma grande quantidade de recursos e as consequências dos compromissos são pequenas; quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas e, conseqüentemente, o conhecimento pode ser adquirido em outros mercados; e se as empresas possuírem vasta experiência em mercados com condições semelhantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990).

2.1.2 Críticas e Contribuições

As próprias definições de internacionalização aceitas pela abordagem comportamental podem estar equivocadas (CALOF; BEAMISH, 1995). Assume-se que a internacionalização é “o processo crescente de envolvimento em operações internacionais” (WELCH;

LUOSTERINEN, 1988, p. 36). As definições amplamente aceitas e defendidas pelo Modelo em questão (JOHANSON; VAHLNE, 1977), tais como essa, consideram que as empresas necessariamente, uma vez iniciado o seu processo de internacionalização, vão continuar envolvendo-se crescentemente com esses mercados. Todavia, a internacionalização também pode assumir a forma de desinvestimento. Em resposta às várias interferências, as empresas podem, por exemplo, retirar um produto do mercado. Assim, uma definição mais ampla, seria de que a internacionalização é “o processo de adaptação das operações da empresa para ambientes internacionais” (CALOF; BEAMISH, 1995, p. 116).

Com esse entendimento, a própria definição que orienta o desenvolvimento do Modelo do Processo de Internacionalização é questionada. Desde a sua publicação, vários estudiosos se empenharam em avaliar a sua aplicabilidade (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; 1984; DAVIDSON, 1980; KOGUT; SING, 1988; WINDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978; CHANG, 1995), verificando, inclusive, sua validade teórica (ANDERSEN, 1993; BARKEMA, BELL; PENNING, 1996; PEDERSEN; PETERSEN, 1998; FORSGREN, 2002). Em consequência, o trabalho de 1977 é o mais citado dentre os publicados pelo *Journal of International Business* (JIBS, 2012). Alguns aspectos foram confirmados, outros questionados, houve várias críticas e sugestões de melhorias.

Nas subseções seguintes, alguns desses trabalhos são apresentados com o intuito de demonstrar como eles contribuíram para a evolução do Modelo ao decorrer de quase quatro décadas. Foram selecionados os trabalhos mais citados em dezoito dos artigos publicados pelos autores do Modelo – Johanson e Vahlne – entre os anos 1975 (quando da publicação do artigo com os dados empíricos que evidenciaram a existência da Cadeia de Estabelecimento e da Distância Psíquica) até 2010.

Houve o entendimento de que os trabalhos mais citados são justamente os que mais contribuíram para essa evolução. Estes trabalhos serão agrupados de acordo com as semelhanças que apresentam com relação às críticas que dirigem ao Modelo. Assim, os principais grupos de críticas serão apresentados em seis subseções, que tratam: (1) da aplicabilidade do Modelo em outros países; (2) em outros setores; (3) do modo de atuação das empresas em mercados externos; (4) dos influenciadores de internacionalização, ou seja, os fatores que motivam as empresas a buscarem expandir suas atividades para os mercados externos, tanto do ponto de vista da empresa individual, (5) quanto na perspectiva das relações duais e, posteriormente, (6) das redes de relacionamentos.

2.1.2.1 Aplicabilidade em Outros Países

Antes do Modelo do Processo de Internacionalização ser desenvolvido (JOHANSON; VAHLNE, 1977), já havia evidências de que os pressupostos que o guiam, como o conceito de Distância Psíquica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), também se aplicam à escolha dos fornecedores para que as empresas suecas atuem em ambientes internacionais. A proximidade de localização foi considerada a característica mais importante e, quando o conhecimento é limitado, essa importância se torna ainda maior. Constata-se, ainda, que a importância atribuída à qualidade e ao preço dos produtos varia em função do nível de incerteza, decorrente da falta de conhecimento sobre o mercado ou com relação ao negócio em si. Assim, quando há maior conhecimento e a incerteza é reduzida, maior importância é atribuída ao preço. Caso contrário, a qualidade se torna o aspecto decisivo. Desse modo, concluiu-se que, em situações de incerteza, fornecedores localizados mais próximos são preferidos, mesmo que o preço cobrado seja superior (HAKANSON; WOOTZ, 1975).

Considerando que as empresas analisadas, tanto para proposição do Modelo do Processo de Internacionalização, quanto no estudo da escolha dos fornecedores, foram suecas, poderia ser esperado que sua aplicação fosse válida apenas para as empresas deste país. Contudo, estudos posteriores confirmaram a aplicabilidade do Modelo em diversos países: para empresas norte-americanas (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; 1984; DAVIDSON, 1980; KOGUT; SING, 1988), australianas (WINDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978), japonesas (CALOF; BEAMISH, 1995; CHANG, 1995), holandesas (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996) e brasileiras (HILAL; HEMAIS, 2003). De forma geral, estes estudos empíricos apoiam o Modelo, confirmando a relevância do compromisso, da experiência e das diferenças culturais para a explicação do comportamento de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Tratando-se do comportamento de exportação das empresas norte-americanas, foram analisadas tanto as micro e pequenas empresas (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1984; 1984) quanto as grandes empresas (DAVIDSON, 1980). Todas demonstraram comportamento em consonância com o descrito pelo Modelo do Processo de Internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Os comportamentos das empresas também foram analisados com relação à escolha do modo de entrada (KOGUT; SING, 1988) – aspecto não abordado pelo Modelo original.

Nota-se que o tamanho da empresa, que é apontado por alguns estudos (BILKEY; TESAR, 1977; KEDIA; CHOKAR, 1986) como fator decisivo para internacionalização, não

faz com que os resultados sejam diferentes entre as micro, pequenas, médias e as grandes empresas. Isso pode ser justificado com o entendimento de que as limitações que enfrentam as empresas de qualquer tamanho podem ser mais aparentes do que reais, resultantes da falta de conhecimento ou incerteza percebida (CZINKOTA, 1982).

Uma das críticas imputada ao Modelo de Uppsala é que a sua utilidade é amplamente reconhecida, porém em nível de compreensão intuitiva, mas não de aplicação científica. Isso porque os conceitos do Modelo não são identificados como congruentes com a prática, especialmente os de compromisso e de distância psíquica, pois eles são apontados como insuficientes para explicar a complexidade dos fenômenos e a existência de outros fatores que influenciam o comportamento das empresas, como por exemplo, a experiência internacional em outros países, o que torna relativo o conceito de Distância Psíquica (ANDERSEN, 1993).

Existem críticas também quanto à relação direta entre o comportamento incremental e a aprendizagem pela experiência que afirmam que essa ideia pode ser equivocada (FORSGREN, 2002; PEDERSEN; PETERSEN, 1998). Assume-se que a obtenção de conhecimento sobre o mercado externo e o aprendizado sobre a condução do negócio reduzem a incerteza percebida, bem como o risco percebido (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Dessa forma, é apropriado supor que o acúmulo da experiência permita que sejam dados passos maiores com relação aos mercados, pois haverá um maior conhecimento sobre o seu funcionamento. Assim, com o aumento de conhecimento, a necessidade de comportamento incremental será menor ao longo do tempo. O que resultaria em uma relação negativa entre aprendizagem e comportamento incremental (FORSGREN, 2002).

Isso sugere que o acúmulo de conhecimento sobre o mercado aceleraria o comprometimento de recursos com esse mercado, (FORSGREN, 2002; PEDERSEN; PETERSEN, 1998), ao contrário do que defende o Modelo de Uppsala. As empresas investem em um mercado estrangeiro a um ritmo crescente ao invés de constantemente incremental. Percebe-se que a aprendizagem experiencial e o comportamento incremental são coisas diferentes: o primeiro é decorrente da necessidade de conhecimento tácito, já o comportamento incremental decorre da incerteza percebida, pois quanto maior a incerteza, menores serão os passos dados como forma de evitar os riscos (FORSGREN, 2002). Essa conclusão pode ser identificada no Modelo de Uppsala quando se sugere que não haverá maior comprometimento com os mercados se aumento do conhecimento resulta na percepção de que o mercado é muito instável (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Apesar das críticas, comprova-se a aplicabilidade do conceito de Distância Psíquica para as empresas norte-americanas. Entre as décadas de cinquenta e setenta essas empresas investiram desproporcionalmente em países como Canadá, Reino Unido e Austrália, comparado aos demais países. Essa escolha ocorreu mesmo que não tivesse havido motivos aparentes, tais como crescimento de mercado ou redução dos custos que justificassem tamanha diferença. Ao contrário, os custos de produção nesses países subiam rapidamente. A preferência por esses mercados pôde ser justificada em função das semelhanças de preferências entre as nações (DAVIDSON, 1980).

Entende-se que a demanda por determinado produto será maior em países com necessidades semelhantes às do mercado doméstico. A similaridade dos mercados facilita a transferência de recursos, de pessoal e a disseminação de informações. Esses fatores reduzem a incerteza. Também se acredita que a escolha por países com maior nível de incerteza pode aumentar com o aumento da experiência. Concluiu-se que a experiência desempenha um papel duplo: empresas inexperientes optam por mercados mais próximos, com características semelhantes, bem como preferem investir em países nos quais já tenha exercido alguma atividade ao invés de optar por países totalmente desconhecidos (DAVIDSON, 1980). Tais conclusões estão de acordo com as premissas do Modelo de Johanson e Vahlne (1977).

Com relação ao comportamento das micro e pequenas empresas norte-americanas, mesmo que os estágios analisados tenham sido diferentes daqueles que correspondem à Cadeia de Estabelecimento, a lógica identificada foi basicamente a mesma. Ficou demonstrado que tais empresas evoluem entre os estágios no decorrer do processo de exportação, aumentando o seu envolvimento com os mercados internacionais à medida que adquirem experiência. Foi possível perceber que as empresas começam exportando para países mais “próximos psicologicamente” e passam gradativamente a atuar em países mais distantes (BILKEY; TESAR, 1977).

Um dos estudos realizados com empresas australianas ressalta a importância do gradualismo e obtenção de conhecimento também antes que seja iniciado o processo de internacionalização, analisando a contribuição das atividades “pré-exportação”. Evidencia-se que praticamente todas as empresas analisadas atuaram em mercados interestaduais antes de partirem para mercados internacionais, e que as empresas que não exportavam também não atuavam em outros estados (WINDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978).

Ademais, as suposições básicas e evidências apresentadas confirmam que o comportamento de internacionalização das empresas australianas ocorre de forma gradual,

sendo iniciado em mercados mais próximos. O estudo realizado na Austrália vai além, incluindo a análise das motivações que levaram as empresas em busca de mercados internacionais e que as fazem permanecer atuando nesses mercados, como a história, a localização, os objetivos da empresa e as próprias características do tomador de decisão (WINDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978). Uma das críticas dirigidas ao Modelo de Uppsala é justamente por ele não explicar o que faz com que a empresa decida por iniciar o processo de internacionalização (ANDERSEN, 1993).

Estudos realizados com empresas japonesas também confirmam o gradualismo do seu comportamento em direção ao mercado internacional (CALOF; BEAMISH, 1995; CHANG, 1995). Para reduzir os riscos e as possibilidades de fracasso decorrentes da atuação em outros países, as empresas japonesas optam por começar atuando em mercados mais próximos, nos quais possam utilizar os negócios que lhes proporcionam vantagem competitiva sobre as empresas locais, e o fazem de forma gradual. Espera-se que o acúmulo da aprendizagem permita a superação das desvantagens intrínsecas às estranhezas dos mercados mais distantes. Assim, o aprendizado tanto pode ser adquirido com a experiência quanto com a sua participação em redes de negócios (CHANG, 1995).

Por sua vez, a análise do comportamento das empresas holandesas, assim como o das suecas, americanas, australianas e japonesas, indica que o nível de influência do conhecimento resultante das experiências depende da localização em que a aprendizagem anterior ocorreu. Ao realizar um novo investimento em determinado país, se houverem experiências anteriores no mesmo, os benefícios resultantes dessas experiências serão amplos; caso tenham ocorrido experiências em outros países que pertencem ao mesmo bloco cultural, os benefícios resultantes ocorrerão em menor medida; e se as experiências tiverem ocorrido em países cuja cultura seja mais semelhante ao país de origem e distantes do mercado externo de atuação, os benefícios serão ainda menores (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996).

Os benefícios resultantes da atuação anterior em países localizados no mesmo bloco cultural podem ser resultantes tanto do aprendizado de características culturais semelhantes, confirmando o pressuposto da Distância Psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977), quanto pode ser devido à possibilidade de conexão a outros países por meio de redes supranacionais (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996). Essa última possibilidade, conforme apresentada anteriormente (CHANG, 1995), traz uma nova perspectiva para os estudos comportamentais de internacionalização e será aprofundada posteriormente.

Estudos realizados com empresas brasileiras confirmam aspectos como a importância da Distância Psíquica, existência de gradualismo no processo sequencial de internacionalização e, sobretudo, a influência das redes de relacionamento na explicação dos casos em que há exportação para países com maior Distância Psíquica (HILAL; HEMAIS; 2003).

Desse modo, percebe-se que os principais conceitos que fundamentam o Modelo de Uppsala – Distância Psíquica e Cadeia de Estabelecimento – são corroborados em diversos estudos realizados em diferentes países. Embora os estágios da Cadeia de Estabelecimento não sejam exatamente os mesmos, o mais importante é perceber que há gradualidade no comprometimento com os países destino. Resta saber se essa gradualidade é decorrente apenas do grau de conhecimento, como sugere o Modelo. Alguns dos estudos já indicam a existência de um fator que pode ser complementar na explicação do processo de internacionalização: as redes de relacionamentos. Essa alternativa será mais detalhada posteriormente.

2.1.2.2 Modo de Atuação

Várias críticas direcionadas aos trabalhos originais de Johanson e associados referem-se à sua limitação na capacidade de explicar como as diferenças culturais influenciam a escolha do modo de atuação (ANDERSEN, 1993; KOGUT; SING, 1988). Como “modo de atuação” entende-se os arranjos institucionais que permitem às empresas utilizarem seus produtos ou serviços em outros países. E incluem: franquias, exportação indireta ou direta, subsidiárias de vendas ou integrais, *joint ventures* e outros. Além disso, a mudança do modo de atuação é explicada apenas em função da obtenção de conhecimento (CALOF; BEAMISH, 1995). O Modelo defende que o conhecimento é adquirido principalmente por meio da experiência obtida com o desenvolvimento das atividades correntes da empresa no mercado específico, o que implica na lentidão do processo de internacionalização, desde a aprendizagem por intermédio de um agente até a instalação de subsidiárias (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A existência de diversas outras formas possíveis de atuação em mercados internacionais também não é considerada (CALOF; BEAMISH, 1995). Assume-se que o Modelo não contempla que se avalie qualquer alternativa além das que estão previstas

(ANDERSEN, 1993), conforme proposto na Cadeia de Estabelecimento. Desconsidera-se assim o fato de que a empresa pode fazer outras escolhas estratégicas quanto à forma de entrada nos mercados e de expansão dos negócios, sendo julgado determinista ao ponto de ser denominado de “teoria de estágios” (REID, 1983).

Evidencia-se que os motivos pelos quais as empresas japonesas mudam o seu modo de atuação variam em função da percepção existente sobre os aspectos tanto do ambiente externo quanto da própria empresa. A maior contribuição desse estudo é a explicação de que essa percepção, sofrendo as influências de diversos estímulos, como novas e antigas experiências e o surgimento de oportunidades, pode fazer com que as empresas procedam de formas diferentes, “pulando” as fases propostas pelo Modelo de Uppsala (CALOF; BEAMISH, 1995).

Deve-se considerar que a aprendizagem organizacional inclui várias dimensões com implicações diversas para os comportamentos das empresas. Muitas vezes, a internacionalização pode ocorrer de forma mais rápida e por outros caminhos, podendo o gradualismo ser acelerado. Sabe-se que existem outras formas da empresa adquirir conhecimento, além de “aprender fazendo”, tais como a possibilidade de obter informações por meio de parceiros ou da participação em redes de negócios, além da possibilidade de imitar as empresas com alta legitimidade (comportamento mimético), de adquirir empresas que já possuam o conhecimento necessário ou realizar *joint ventures*. Assim, as empresas poderiam investir em mercados estrangeiros sem o conhecimento experiencial próprio (FORSGREN, 2002). Nesse caso, alguns autores afirmam que as alianças estratégicas são o modo mais corriqueiro de entrada em mercados internacionais (BEAMISH; BANKS, 1987; HITT *et al*, 2006; MADHOK, 1995).

Na lógica do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), espera-se que os gestores escolham a alternativa de atuação que minimize os custos percebidos, decorrentes do nível de incerteza, tanto para entrada no mercado quanto para posterior gestão. Assume-se assim, que quanto maior a distância cultural entre a empresa e o novo país, maiores as discrepâncias entre as formas de gestão próprias e as práticas organizacionais requeridas (KOGUT, SING, 1988). Estendendo essa lógica para a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais, entende-se que a aquisição pode implicar na dificuldade de integrar a gestão, acarretando custos substanciais para adequação da empresa (FORSGREN, 2002; KOGUT, SING, 1988). Por sua vez, a *joint venture* seria útil na atribuição de tarefas de gerenciamento para os parceiros locais. No caso da abertura de uma subsidiária, se torna

possível evitar tanto os custos de adaptação quanto os possíveis problemas resultantes da partilha de propriedade, decorrentes das duas alternativas anteriores (MADHOK, 1995; KOGUT, SING, 1988).

Desse modo, quanto maior a distância cultural entre o país que se pretende investir e o país de origem e quanto mais a cultura da empresa investidora é caracterizada pela aversão ao risco, mais provável que a empresa escolha por *joint venture* ou instalação de subsidiária ao invés de optar por fazer uma aquisição (KOGUT, SING, 1988). As *joint ventures* se apresentaram mais eficientes que as subsidiárias também em países menos desenvolvidos (BEAMISH; BANKS, 1987). Entretanto, no caso das empresas que oferecem um produto diferenciado, a instalação de subsidiária pode ser preferível, mesmo se houver a possibilidade de ganhos com *joint ventures*, pois nesse caso a empresa estaria mais vulnerável ao oportunismo de parceiros (MADHOK, 1995).

Mesmo que a perspectiva tenha sido expandida para abranger questões negligenciadas pelo Modelo de Uppsala, essa abordagem está centrada na propriedade, enfocando os aspectos estruturais do relacionamento, e tende a negligenciar os aspectos sociais que constituem a relação, não explorando, por exemplo, os benefícios advindos do compartilhamento de recursos, que podem aumentar a qualidade da relação, fazendo com que os ganhos sejam potencializados mesmo que a participação da empresa seja minoritária. Dessa forma, decidir o modo de atuação em virtude apenas dos custos percebidos e da propriedade pode ser um equívoco. Outra forma de analisar as preferências pela forma de atuação das empresas em mercados internacionais é por meio de uma abordagem mais centrada na confiança, considerando conceitos como os de reciprocidade, oportunismo e paciência. Vale ressaltar que a confiança não pode ser confundida com “crença ingênua”. Trata-se do entendimento de que a outra parte não irá se comportar de forma oportunista (MADHOK, 2006).

Na prática, as mesmas empresas que competem, podem obter benefícios com a cooperação. Tendo em vista a crescente complexidade tecnológica e de competição global, as empresas se encontram cada vez mais envolvidas em acordos de colaboração, fazendo com que as duas abordagens apresentadas se mostrem complementares, originadas a partir de um ponto de vista mais abrangente que relaciona estratégia-estrutura-propriedade com questões mais dinâmicas de troca social (MADHOK, 1995). A cooperação pode variar desde relações mais informais até as mais formais, como *joint ventures* (GOMES-CASSERES, 1994). Dessa forma, é possível avaliar o modo de atuação mais adequado em decorrência da capacidade da

empresa de gerir conflitos em prol da obtenção das vantagens decorrentes da parceria (MADHOK, 1997).

Como explicitado anteriormente, a constituição de alianças estratégicas é uma maneira corriqueira de atuar em mercados nos quais não se possui o conhecimento necessário. Assim, esse conhecimento poderia ser “adquirido” com a realização de parcerias, ou mesmo com aquisições de outras empresas, havendo um alto nível de comprometimento de recursos de forma acelerada. A manutenção do quadro de funcionários nos casos das aquisições, por exemplo, pode ser uma maneira rápida de obter o conhecimento por uma via que não a da experiência, que é tratada no Modelo como o desenvolvimento de atividades atuais no mercado externo.

2.1.2.3 Aplicabilidade em Outros Setores

Com o intuito de ampliar a perspectiva sobre o comportamento de internacionalização, verifica-se a sua aplicabilidade para as empresas de serviços (SHARMA; JOHANSON, 1987), já que o Modelo foi inicialmente desenvolvido com base no comportamento apenas de empresas industriais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Evidencia-se tanto a sua incapacidade de explicar o comportamento de internacionalização daquelas empresas, quanto de explicar a maneira com que escolhem os seus mercados de atuação. Ou seja, para as empresas de serviços, os pressupostos da Cadeia de Estabelecimento e da Distância Psíquica não se apresentaram válidos (SHARMA; JOHANSON, 1987).

A redução ou ausência do gradualismo das ações em direção ao mercado exterior por parte das empresas de serviços pôde ser explicada em função das diferenças existentes com relação à exposição ao risco. Isso porque a instalação dos ativos necessários para produção industrial em outros países é difícil e onerosa, o que exige cautela no comprometimento dos recursos, em virtude da sua especificidade. No entanto, os consultores das empresas de serviços não são um ativo fixo e a sua especificidade é relativamente baixa, pois suas habilidades podem ser ajustadas para ser utilizadas de diversas maneiras a um custo relativamente pequeno. Além disso, em serviços, as vendas e a produção não podem ser separadas, sendo necessária a implantação de uma subsidiária ou que haja viagens constantes, o que é geralmente mais caro e demorado (SHARMA; JOHANSON, 1987). Ou, pelo menos, era na época da publicação, notadamente com os meios de comunicação então disponíveis.

Entretanto, outros estudos realizados acerca do comportamento de empresas de serviços contestam tais resultados, indicando que a “Distância Psíquica” desempenha um papel importante para sua entrada e expansão em mercados internacionais (ERRAMILLI, 1990; 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990; TSCHOEGL, 1987). A análise do comportamento de bancos ao adentrarem em mercados internacionais revelou que o processo ocorreu em pequenos passos (TSCHOEGL, 1987), confirmando a aplicação do Modelo de Uppsala para estes casos. Porém, vale ressaltar que esse tipo de atividade envolve maiores riscos se comparada a outros serviços.

Estudos realizados posteriormente com empresas de serviços de vários setores nos Estados Unidos também confirmam a influência da Distância Psíquica e da experiência na escolha dos mercados e do seu modo de entrada (ERRAMILLI, 1990; 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990), e refutam, pelo menos em alguns casos, a explicação de que não é possível separar produção e consumo quando se trata de serviços, comprovando que eles podem sim ser realizados de forma separada, inclusive, em países distintos, dependendo do tipo de serviço (ERRAMILLI, 1990; 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990).

Em razão do setor de serviços ter se mostrado bastante heterogêneo com relação aos padrões de comércio internacional (ERRAMILLI, 1990; 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990; TSCHOEGL, 1987; SHARMA; JOHANSON, 1987), fica evidenciado que as divergências no comportamento podem ser justificadas em função de algumas características específicas. As empresas para as quais não fosse possível dissociar produção e consumo apresentaram um comportamento diferente daquelas para as quais tal possibilidade existisse. As primeiras foram chamadas de *Soft-Serviço*, em função da sua semelhança com as empresas de manufatura – tomando como exemplos de cuidados com a saúde e restaurantes – enquanto as demais foram chamadas de *Hard-Serviços* – por exemplo, as empresas de arquitetura e consultoria (ERRAMILLI, 1990; ERRAMILLI; RAO, 1990).

Percebe-se que os estudos que indicaram a impossibilidade de exportar por parte das empresas de serviços (SHARMA; JOHANSON, 1987) eram confirmados nos casos das empresas *Soft*, fazendo-se necessária a utilização de modos de entrada tais como métodos contratuais (licenciamentos e franquias) ou investimento direto estrangeiro (como *joint ventures* e subsidiárias integrais), geralmente, iniciando suas atividades para atender seus clientes locais que operam também em mercados internacionais (ERRAMILLI, 1990; 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990; WEINSTEIN, 1977). Por outro lado, tais resultados são contestados nos casos das empresas de *Hard*, que podem e, muitas vezes, realizam

exportações, seja através de intermediários independentes ou integrados – de propriedade da empresa (ERRAMILI, 1990; 1991; ERRAMILI; RAO, 1990). Assim, o gradualismo mostrou-se dependente da necessidade de comprometimento de recursos, confirmando as proposições do Modelo de Uppsala.

Deve-se ressaltar que o Modelo de Uppsala trata especificamente de empresas que começaram atuando no mercado doméstico e posteriormente passaram a atuar em mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977), seja em decorrência da maturação do mercado doméstico, pelo excesso de capacidade da empresa ou pela percepção de boas oportunidades nesses mercados (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Assim, negligencia os *born globals*, que são os casos em que as empresas são novas e já atuam nesses mercados (OVIATT; McDOUGALL, 1994).

No entanto, desde a década de 80, tem se tornado cada vez mais comum o surgimento dessas empresas em um grande número de países. O aumento dos *born globals* pode ocorrer em decorrência da facilidade de acesso às informações proporcionada pelo avanço tecnológico, do barateamento das passagens e da redução do tempo de viagem. Assim, uma pessoa com experiência internacional e com capacidade de atrair um capital razoável pode realizar negócios em qualquer lugar do mundo (OVIATT; McDOUGALL, 1994).

Nesse sentido, pode-se concluir que os pressupostos do Modelo de Uppsala, independente do setor, poderiam explicar o comportamento de internacionalização das empresas, desde que considerada a necessidade de comprometimento dos recursos. Contudo, muitos dos casos relevantes de internacionalização, tais como os *born globals* e as aquisições, são negligenciados pelo Modelo, podendo configurar-se os casos em que sua aplicabilidade seja limitada ou questionada.

2.1.2.4 Influenciadores da Internacionalização

O quarto grupo de críticas dirigidas ao Modelo do Processo de Internacionalização questiona o fato dele assumir o processo como sendo inevitavelmente contínuo, ou seja, não considerar a possibilidade de que a empresa pode desistir de atuar em mercados estrangeiros a qualquer momento, em qualquer uma das etapas do processo de internacionalização (ANDERSEN, 1993; WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Deve-se considerar que os caminhos reais podem ser mais irregulares, podendo ser afetados pelo surgimento inesperado de

oportunidades e ameaças ou pela mudança na própria percepção (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

O processo de internacionalização, na realidade, não é espontâneo, mas resultado de uma série de decisões influenciadas por uma variedade de fatores. A explicação para a consistência existente nos padrões de internacionalização, portanto, pode estar nas suas causas, nas influências que impulsionam as empresas a prosseguirem dando continuidade ao processo. Essas influências são divididas entre às relacionadas ao ambiente externo e às decorrentes das capacidades da empresa (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Considerando que os fatores que impulsionam os movimentos externos da empresa são, em grande parte, dependentes do seu desempenho interior, se faz necessária uma maior adequação dos aspectos internos e externos nos estudos sobre o comportamento de internacionalização (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). O Modelo de Uppsala se utiliza dos conceitos de Cadeia de Estabelecimento e Distância Psíquica para explicar o comportamento de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), ambos representando os movimentos “para fora” da empresa. No entanto, outros aspectos também precisam ser ponderados (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Considerar, por exemplo, que uma empresa é mais avançada do que outra no processo de internacionalização porque ela possui uma subsidiária em determinado país, enquanto a outra atua apenas com agente externo, pode ser uma conclusão falaz. Se for analisada a quantidade de vendas para mercados internacionais com relação ao total de vendas da empresa, a que atua com agentes externos pode exportar, por exemplo, 80% da sua produção, enquanto as vendas em mercados externos da empresa que possui subsidiárias em outros países pode representar apenas 30% do seu total. Isso demonstra porque fatores além do modo de atuação, como os tipos de mercado, os tipos de oferta e as capacidades organizacionais, também podem exercer influência sobre tal comportamento (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

O Modelo de Uppsala é desenvolvido tendo como base os critérios de Distância Psíquica e Cadeia de Estabelecimento, ambos relacionados ao ambiente externo. E, mesmo para estes, algumas ressalvas precisam ser feitas. O Modelo de Uppsala prevê que a escolha do modo de atuação, é decorrente de uma evolução do processo de internacionalização em razão do aumento da experiência e, conseqüentemente, do conhecimento. Porém, isso pode não ocorrer necessariamente. Ao contrário, essa mudança pode ser resultado de barreiras existentes para atuação de outro modo. Por exemplo, pode-se optar por abrir uma subsidiária

de produção porque as barreiras governamentais impostas à exportação são muito elevadas, e não porque há um maior conhecimento do mercado. Além disso, a própria ordem apresentada na Cadeia de Estabelecimento pode não ser respeitada (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Além dos fatores que representam o ambiente externo, fatores internos, que compõem a “Capacidade Organizacional” precisam ser considerados. Parte-se do entendimento de que as capacidades organizacionais são medidas adicionais para o processo de internacionalização. Os aspectos internos da empresa são os que dão suporte ao desenvolvimento das atividades direcionadas para os mercados externos (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Assim, incluir a análise dos recursos e capacidades das empresas na análise do processo de internacionalização poderia elucidar questões não abordadas pelo Modelo de Uppsala, tais como a obtenção de sucesso com a atuação em mercados desconhecidos.

Nessa perspectiva, críticos sugerem que o Modelo de Uppsala se torna relevante apenas nos estágios iniciais de internacionalização, quando não há conhecimento sobre os mercados. À medida com que esse conhecimento é adquirido, os fatores abordados no Modelo não são mais problemas pertinentes (FORSGREN, 2002; VAHLNE; NORDSTROM, 1993). Os autores do Modelo de Uppsala refutam que isso se deve ao fato de os estudos empíricos que serviram de base para o desenvolvimento do Modelo terem ocorrido nos estágios iniciais de internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Além disso, o Modelo de Uppsala assume que o maior conhecimento do mercado reduz a incerteza e, conseqüentemente a percepção sobre o risco do investimento, exceto quando esse conhecimento traz a percepção de que o mercado é muito instável (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Entretanto, também existe a influência decorrente da percepção sobre o risco de não realizar o investimento, em que “o risco de não agir pode ser ainda maior do que o risco da ação” (FORSGREN, 2002, p. 271).

Estudos também confirmam que a percepção sobre as decisões de internacionalização, decorrente do nível de conhecimento que se tem sobre o mercado específico, é determinante para as decisões de internacionalização (CALOF; BEAMISH, 1995; CZINKOTA, 1982; WELCH; LUOSTARINEN, 1988; WINDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978). O Modelo do Processo de Internacionalização toma como objeto de estudo a empresa, conforme explicado anteriormente. Não obstante, quando trata especificamente do conhecimento experiencial, seu foco de análise se volta para o indivíduo, entendendo este tipo de

conhecimento não pode ser transmitido nem separado do sujeito que o possui (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Assim, há o entendimento de que existe um ator que é o detentor do conhecimento experiencial e responsável pelas decisões importantes de internacionalização, as quais dependem da sua capacidade de percepção sobre os aspectos do ambiente e da própria empresa. Essa capacidade do tomador de decisões é influenciada pelas suas características pessoais e experiências passadas (atividades pré-exportação). Dessa forma, se ele possui experiências em mercados internacionais, é esperado que tenha maior “orientação internacional”, ou seja, sua percepção com relação à esses mercados seja menos carregada de incerteza. Essa visão internacional tem impacto sobre o comportamento de internacionalização da empresa, conforme demonstrado a partir da análise do comportamento das empresas australianas e dos seus tomadores de decisões (WINDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978).

Apesar de comprovado em diversos países que os estudos sobre operações internacionais contribuíram fortemente com a identificação de padrões de internacionalização e com a análise de passos específicos que resultam em um processo contínuo (WELCH; LUOSTARINEN, 1988), há restrições quando o Modelo assume a suposição de que o conhecimento é altamente dependente do indivíduo (FORSGREN, 2002), sugerindo que as oportunidades e ameaças intrínsecas a determinado mercado só podem ser percebidas por aqueles que estão atuando diretamente naquele mercado, não podendo esse conhecimento ser facilmente passado de um indivíduo para outro (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Assim, o Modelo se torna fortemente dependente da estabilidade de pessoal ao longo do tempo (FORSGREN, 2002).

Além disso, alega-se que a descrição do participante como um ingênuo aprendiz foi modelada de forma inadequada (BUCKLEY; CASSON, 1988). A percepção, na realidade, pode ser resultado não apenas dos conhecimentos e experiências anteriores dos indivíduos, mas de um processo de troca entre as empresas, em que há o compartilhamento de entendimentos (ANDERSON, WEITZ, 1992).

Em resumo, outros aspectos além do conhecimento sobre os mercados externos influenciam o nível de comprometimento com esses mercados, tais como as capacidades organizacionais e as competências e experiências do empreendedor. Nesse sentido, é a combinação dos fatores internos e externos, com as capacidades individuais e os

relacionamentos dentro e entre as empresas que pode interferir em maior ou menor grau no seu processo de internacionalização.

2.1.2.5 Influenciadores da Internacionalização nas Relações Duais

As percepções sobre os próprios relacionamentos também podem contribuir para a mudança no comportamento das empresas, modificando o seu nível de comprometimento (ANDERSON, WEITZ, 1992). Essa perspectiva traz o conceito de percepção para um âmbito mais organizacional do que individual. Mesmo que o objeto desse estudo não seja especificamente as relações internacionais, as suas contribuições têm servido para o desenvolvimento posterior do Modelo de Uppsala (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; ANDERSON; JOHANSON; VAHLNE 1997; HAVILA; JOHANSON; THILENIS, 2004; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999; ERIKSSON et. al., 1997; JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009).

Evidencia-se que os investimentos são aumentados quando há a percepção de que a outra parte também está assumindo compromissos, tornando o processo cíclico e o relacionamento cada vez mais estável, incentivando as empresas a tornarem a relação o mais rentável possível (ANDERSON, WEITZ, 1992). A cooperação ocorre em função das trocas de compromisso. Uma das partes toma a iniciativa por cooperar com outros, investindo recursos na relação. Na medida em que a outra parte responde, a troca pode evoluir sequencialmente, com compromissos sendo aumentados de forma mais ou menos incremental, desenvolvendo a relação de cooperação (THOMPSON, 1967).

Acredita-se que o compromisso é mais do que uma avaliação simples dos custos e benefícios decorrentes de um relacionamento, mas a adoção de uma perspectiva de longo prazo, em que se espera que a relação irá durar tempo suficiente para que os custos imediatos sejam compensados com o passar do tempo. Surpreendentemente, os contratos formais não representam influência considerável sobre esse entendimento, nem sobre os níveis de comprometimento. Mas os entendimentos compartilhados é que favorecem a manutenção da relação, traduzindo melhor as relações construídas ao longo do tempo do que os acordos formais. Assim, a comunicação pode aumentar os níveis de compromisso (ANDERSON, WEITZ, 1992).

Os atos de compromisso (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999) e as promessas são utilizadas como uma forma de aumentar a confiança, melhorar a coordenação das atividades e reduzir os conflitos, que são indesejados na construção de relações e dificultam o aumento do comprometimento. Dessa forma, se alguma das empresas tem uma história de relações conflituosas com outros parceiros, a percepção sobre essa empresa pode ser negativa, com redução da confiança, do compromisso e, por consequência, da colaboração (ANDERSON, WEITZ, 1992). Entretanto, outros estudos apontam que a reputação seja resultado da colaboração e não sua causa (GULATI, 1995). Nesse sentido, pode-se concluir que todos esses fatores se tornam relativos, de acordo com o relacionamento que se toma como focal, podendo ser melhor compreendidos em um contexto mais amplo.

Assim, os parceiros modificam o seu nível de comprometimento em função das suas percepções geradas a partir da história, dos comportamentos observados e da disposição da outra parte em termos de investimentos idiossincráticos e comunicação. Portanto, o compromisso é algo que leva tempo para ser construído, exige confiança, comunicação e a realização de investimentos, requer a dedicação de recursos e que riscos sejam assumidos (ANDERSON, WEITZ, 1992).

Mesmo considerando que os relacionamentos são desenvolvidos de acordo com as percepções das partes envolvidas – percepções estas que deveriam fornecer equilíbrio para as relações – o compromisso assumido entre as empresas ainda pode ser assimétrico, pois uma das partes pode exercer poder sobre a outra. A Teoria da Troca Social (BLAU, 1964; EMERSON, 1972; HOMANS, 1961) e o estudo da Equidade (ADAMS, 1965) contribuíram para o entendimento desses comportamentos (COOK; EMERSON, 1978). A Teoria da Troca Social trata especificamente das relações entre dois atores, que percebem custos e benefícios na relação de troca, podendo essa troca ser de recursos. Quando os custos superam os benefícios, a relação cessa (HOMANS, 1961). Isso só não ocorre se os custos de interromper a relação forem superiores ao de permanecer. Há um desequilíbrio nessa relação quando uma das partes exerce sua influência sobre a outra parte, que é dependente e menos poderosa, para obter melhores resultados. A Teoria da Equidade se aplica quando as duas partes envolvidas percebem benefícios advindos da transação, restringindo a utilização desse poder de influência (ADAMS, 1965).

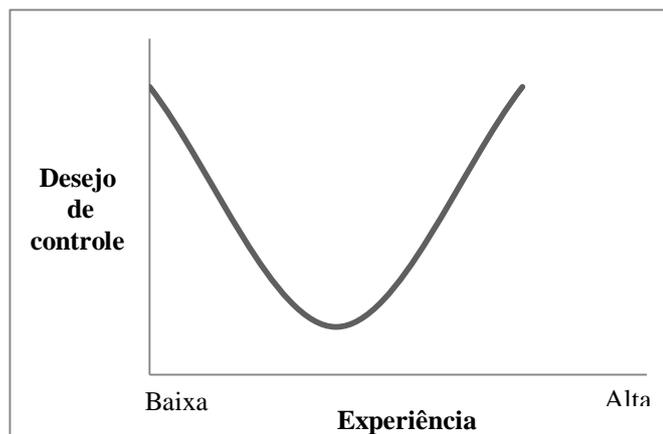
Assim, a variável “poder”, embora considerada por alguns estudos um aspecto central da análise dos relacionamentos (THORELLI, 1986), não é abordada em outros (ANDERSON, WEITZ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994), pois argumenta-se que, para construção de

relacionamentos, o poder é algo negativo, que enfraquece a relação cooperativa com o passar do tempo. Há o entendimento de que as empresas comprometidas não o fazem porque são, de alguma forma, obrigadas, mas porque percebem benefícios em fazê-lo. Ao longo do tempo, os relacionamentos que perduram com sucesso são provavelmente mais associados à confiança e ao compromisso, do que ao poder coercitivo. Não que a importância do poder seja negada, mas se entende que a “ênfase deve estar no saudável e não no doente” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 33). Há, igualmente, a opção por analisar o “comportamento oportunista” como variável que influencia o relacionamento de forma negativa, ao invés das relações de poder, pois o primeiro oferece maiores contribuições nesse sentido (MORGAN; HUNT, 1994).

Vale ressaltar que controle e poder são tratados como variáveis distintas para o comportamento das empresas. Embora ambos tenham influência sobre a autonomia, o maior controle implica em maior autonomia nas decisões da própria empresa, que pode ser reduzido, por exemplo, nos casos de *joint ventures*, pois, nesses casos, o controle é dividido entre os constituintes. Já o poder diz respeito à influência sobre as decisões de outras empresas, decorrentes, por exemplo, da dependência por recursos.

A aspiração por controle também pode ser decisiva na escolha do modo de atuação em mercados estrangeiros (ERRAMILLI, 1990; 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990). O Modelo de Uppsala sugere que há uma relação positiva entre experiência e controle (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No entanto, é concebível que o controle possa influenciar as empresa de duas maneiras distintas, em diferentes fases do processo de internacionalização: ao iniciar a sua atuação em mercados internacionais, o controle pode ser preferido para reduzir as incertezas transacionais. Com o aumento da experiência, essa incerteza pode ser reduzida, diminuindo a necessidade de controle e possibilitando a aceitação de sócios estrangeiros e intermediários. Posteriormente, com o crescimento das atividades, as empresas tendem a ganhar mais confiança, e a experiência leva novamente ao desejo por controle. Assim, a relação entre experiência e controle não seria positiva, mas em forma de “U” (ERRAMILLI, 1990; 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990), conforme demonstrado na Figura 4 (2).

Figura 4 (2): Efeito da Experiência sobre o Desejo de Controle da Empresa



Fonte: Erramilli (1991)

O desejo por controle também pode variar em função da relação que a empresa tem com os parceiros. As empresas podem preferir abrir mão do controle quando não conhecem bem os parceiros com os quais vão atuar, como forma de reduzir o seu comprometimento. Ou podem preferir aumentar o controle no caso de já conhecerem bem os clientes, por exemplo, clientes locais que solicitam os serviços em mercado internacionais. Nesses casos, as empresas preferem “ir sozinhas”, como forma de maximizar o retorno e/ou de minimizar os riscos percebidos em dividir a propriedade ou a gestão do negócio (ERRAMILI, 1990; 1991; ERRAMILI; RAO, 1990). Percebe-se que a aspiração por controle pode ser decorrente do nível de confiança nos parceiros.

Cada vez mais as empresas percebem que precisam colaborar para que se tornem capazes de competir em mercados complexos, especialmente se tratando de mercados globais. Assim, percebe-se que os relacionamentos bem-sucedidos são influenciados principalmente pela confiança e pelo compromisso. Esses fatores geram benefícios através da cooperação por, basicamente, três razões principais: eles resguardam os investimentos realizados no relacionamento; mantêm as parcerias, inibindo alternativas atraentes de curto prazo; e viabilizam investimentos que poderiam ser de alto risco em razão do entendimento de que os parceiros iriam agir de forma oportunista, caso não houvesse comprometimento e confiança entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994).

Outras cinco variáveis podem influenciar os resultados obtidos com os relacionamentos: custos do término do relacionamento, benefícios proporcionados pela relação, compartilhamento de valores, comunicação adequada e comportamento oportunista –

sendo apenas este último uma influência negativa. No entanto, a influência desses cinco fatores ocorre apenas indiretamente, mediada pelo compromisso e pela confiança. Sofrendo essas influências, os relacionamentos podem gerar cinco resultados: condescendência, ou seja, maior aceitação do parceiro para aceitar os pedidos da outra parte; propensão para permanecer na relação, que facilita a estabilidade do relacionamento; conflito funcional, que é o conflito desejável, resolvido de forma amigável, sem prejudicar a relação e impedindo a estagnação; cooperação; e a redução da incerteza na tomada de decisão (MORGAN; HUNT, 1994).

Assim, a cooperação tem se mostrado indispensável para a sobrevivência e obtenção de sucesso em mercados globais (MORGAN; HUNT, 1994). Embora a Teoria da Troca Social, com a análise das relações diádicas, seja capaz de explicar aspectos importantes do processo de internacionalização, como a continuidade da relação, alguns conceitos ainda perdem seu significado quando analisados no âmbito das relações duais, tais como o entendimento das relações de poder e da equidade. Entende-se que algumas definições podem se melhor avaliadas se ponderados em um contexto mais amplo.

2.1.2.6 Introdução da Perspectiva de Redes de Relacionamentos

As relações diádicas não existem isoladamente. A maioria das empresas encontra-se engajada em um conjunto de importantes relações de negócios, ligadas direta ou indiretamente em redes de relações. Essas relações fornecem não só um contexto para interação entre as relações diádicas, mas também exercem influências sobre estas relações (ACHROL; REVE; STERN, 1983; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; GADDE; MATTSON, 1987; THORELLI, 1986).

Uma rede é constituída por um conjunto de díades, constituídas por relações efetivas, ou seja, as trocas concretizadas, e relações alternativas. A troca com um parceiro impede que seja realizada com outros por determinado período de tempo (COOK; EMERSON, 1978). Para cada relação de negócios formada, numerosas outras possibilidades de desenvolver interações de negócios são renunciadas por ambas as partes (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999; HAVILA; JOHANSON, 2004).

Assim, as relações de poder, por exemplo, passam a fazer mais sentido. O poder passa a ser exercido em um processo de negociação, em que as partes vão optar por mudar de parceiro até que o equilíbrio nas relações de poder seja atingido. À medida que se assume

mais compromissos com o parceiro, a exploração de alternativas é reduzida, estendendo as trocas com o mesmo parceiro por maior tempo (COOK; EMERSON, 1978).

Dessa forma, as redes de relacionamento parecem ser capazes de explicar questões importantes referentes ao processo de internacionalização. Mesmo que a sua relevância tenha sido contestada com a afirmação de que o conhecimento seria a principal variável explicativa (ERRAMILI, 1990; 1991; ERRAMILI; RAO, 1990) ao ponto da escolha do mercado ocorrer em função da Distância Psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1975), há o entendimento de que a participação em redes de relacionamento pode modificar drasticamente o modo de atuação da empresa em mercados internacionais.

O Modelo do Processo de Internacionalização foi bastante útil em meados dos anos 70, por representar uma realidade mais estável e pragmática, com vários estudos comprovando a sua aplicação (ANDERSEN, 1993). Porém, os caminhos traçados pelas empresas tem se apresentado menos gradualistas, resultado de uma aceleração em todo o processo como forma de responder às muitas mudanças ambientais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Já era esperado que, em razão da crescente eficiência na distribuição da informação e facilitação na comunicação, reduzindo distâncias e desfragmentando mercados, a explicação da Distância Psíquica para internacionalização tivesse sua validade reduzida (VAHLNE; NORDSTROM, 1993). Os próprios autores do Modelo reconhecem que ele é “extremamente parcial, excluindo deliberadamente muitos fatores explicativos relevantes” (JOHANSON, VAHLNE, 1990, p. 18).

De acordo com o entendimento de que as redes envolvem conjuntos de relações ligadas (AXELSSON; EATSON, 1992), os mercados passam a ser descritos como sistemas de relações sociais e industriais entre clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos (COVIELLO; MUNRO, 1997). Assim, as oportunidades e ameaças podem ser apresentadas às empresas por seus relacionamentos da rede (BENITO; WELCH, 1997). O acesso a recursos externos importantes para o processo de internacionalização pode ser obtido por meio da participação em redes (BONACCORSI, 1992), que proporciona, até mesmo, o potencial de penetração nos mercados (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Considerando que a perspectiva de redes de relacionamento fornece explicações importantes para o processo de internacionalização, mas sem desprezar os preceitos do Modelo Incremental de Internacionalização (Modelo de Uppsala), é desenvolvida uma versão acelerada dos estágios de internacionalização, que tem impacto sobre a seleção dos mercados e sobre a escolha do modo de entrada, no âmbito das pequenas empresas. Os conceitos de

aprendizagem e experiência permitiram, assim como no Modelo de Uppsala, maior conhecimento e, conseqüentemente, maior comprometimento com os mercados estrangeiros, sendo mantido o reconhecimento da sua importância na explicação do comportamento de internacionalização. Contudo, a perspectiva das redes se mostrou capaz de explicar como o processo de internacionalização incremental, tal como descrito no referido Modelo, pode ser apressado (COVIELLO; MUNRO, 1997).

Fases de internacionalização foram identificadas, mas não corroboram as propostas pelo Modelo de Uppsala, sendo o processo consideravelmente mais breve. A definição de Distância Psíquica foi confirmada, mas a evolução para mercados mais distantes também ocorreu mais rapidamente. Evidencia-se que essas divergências com relação ao incrementalismo sugerido anteriormente (JOHANSON; VAHLNE, 1975) são resultantes do envolvimento por parte das empresas em redes de relacionamento internacionais que orientam a seleção dos mercados e fornecem mecanismos para o modo de atuação, facilitando o crescimento internacional da empresa (COVIELLO; MUNRO, 1997).

Assim, a perspectiva das trocas sociais em redes sociais (COOK; EMERSON, 1978; EMERSON, 1972) foi transposta para a de redes de negócios (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994). O pressuposto básico que orienta os estudos sobre as redes de negócios é de que tais negócios ocorrem em um ambiente de rede, em que os atores de negócios distintos estão ligados uns aos outros por meio de relações de negócios diretas ou indiretas (CHETTY; HOLM, 2000).

2.1.3 Evolução do Modelo de Uppsala

Em trabalho posterior (JOHANSON; VAHLNE, 2006), os autores do Modelo de Uppsala sugerem uma série de esclarecimentos sobre a interpretação errônea dada aos seus pressupostos no desenvolvimento de vários estudos. Eles explicam que o Modelo inicial não é sobre a Cadeia de Estabelecimento, com passos desde o mercado doméstico até o estabelecimento de filiais em mercados estrangeiros, mas que este foi o “fenômeno empírico observado que forneceu impulso para o seu desenvolvimento” (JOHANSON; VAHLNE, 2006. p. 166). O Modelo, na realidade, se refere à aprendizagem e construção de compromisso, mais precisamente, à interação entre o desenvolvimento de conhecimento e o aumento de compromisso com o mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Mesmo assim, os autores reconhecem que o Modelo inicial (JOHANSON; VAHLNE, 1977) possui algumas limitações (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006) e, em resposta às diversas críticas e dando continuidade a muitos estudos que indicaram tal caminho, a análise do processo de internacionalização é estendida sob a perspectiva dos relacionamentos. Inicialmente as díades são incluídas nas análises (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991), e até mesmo tríades (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004). Em seguida, as redes de relacionamento são admitidas como forma de inserção no mercado internacional (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; ANDERSON; JOHANSON; VAHLNE, 1990; 1997; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; 1999; JOHANSON; JOHANSON, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009; MATTSSON; JOHANSON, 2006; SHARMA; JOHANSON, 1987). Mais recentemente, há o reconhecimento do papel decisivo desempenhado pelo empreendedor para a internacionalização (SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010).

2.1.3.1 Evolução para a Perspectiva Diádica

Assume-se que as empresas constroem relações com outras empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2006), seja nos mercados domésticos ou internacionais. As relações internacionais são geralmente estudadas como díades (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), como as que ocorrem entre: fabricante e distribuidor (ANDERSON, WEITZ, 1992), empresa e fornecedor (HAKANSON; WOOTZ, 1975); e fabricante e cliente (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995). É esperado, por exemplo, que fornecedores se adequem às necessidades específicas de clientes importantes, bem como o inverso, fazendo com que as partes fiquem comprometidas (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991).

Muitas dessas relações têm uma longa duração, geralmente melhorando a eficiência dos parceiros. Quando duas empresas desenvolvem um relacionamento e se comprometem mutuamente, elas se tornam capazes não apenas de aprender uma com a outra, mas também de criar novos conhecimentos por meio da interação (JOHANSON; VAHLNE, 2006), de trocas não apenas de mercadorias, mas também de informações (WILLIAMSON, 1979). Nessa troca, os integrantes afetam e são afetados uns pelos outros.

Assim, a relação entre duas empresas é caracterizada pela troca, exigindo confiança mútua, interdependência e conhecimentos sobre o funcionamento do outro. Contudo, a

construção do relacionamento é um processo oneroso e incerto, que exige coordenação, fazendo com que a construção do relacionamento nem sempre seja bem-sucedida. Isso implica na gradualidade do seu desenvolvimento (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

As relações entre empresas podem ser explicadas pelo fato dos seus recursos serem heterogêneos, com capacidade de serem combinados de diversas formas, otimizando a sua utilização (JOHANSON; VAHLNE, 2006). Essas combinações exigem investimentos. Tais investimentos se tornam idiossincráticos em virtude da especificidade dos ativos, ou seja, uma ou ambas as partes investem em determinado ativo envolvido na relação de tal forma que o rompimento desta relação implica em alguma perda (WILLIAMSON, 1979).

Essa relação será continuada e aprofundada enquanto os parceiros se beneficiarem dela. Se a relação se desenvolver, pode ser considerada uma vantagem para as empresas, na qual os recursos humanos desempenham um papel fundamental, pois são as pessoas que constroem as relações e aprendem com a interação social (JOHANSON; VAHLNE, 2006). As influências pessoais são decisivas para a criação de relacionamentos. Os vínculos, não apenas comerciais, mas, sobretudo, pessoais e cognitivos (JOHANSON; VAHLNE, 1990), podem contribuir com o fornecimento de informações relevantes sobre os mercados internacionais, gerando oportunidades de negócios nesses mercados, ou influenciar a escolha do mercado de atuação em função do interesse pela manutenção de relacionamentos importantes, evitando que concorrentes ameacem negócios futuros (SHARMA; JOHANSON, 1987). As relações também podem servir para adentrar em outros mercados (JOHANSON, VAHLNE, 1990).

Dessa forma, se os atores interagem por períodos que não são curtos, eles precisam adaptar-se continuamente às capacidades e necessidades dos outros. A necessidade de adaptação é considerada um aspecto central nas relações de negócios e podem ter consequências para a competitividade de longo prazo das empresas, tendo em vista, por exemplo, que uma exigência do cliente pode fazer com que o fornecedor realize melhorias que o torne mais competitivo (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991).

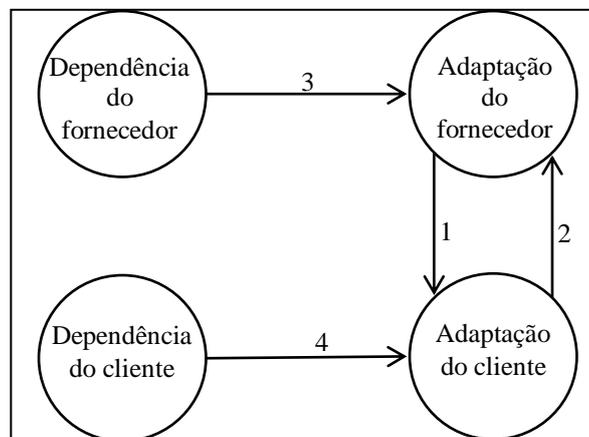
Os relacionamentos podem começar de forma intencional, por exemplo, quando uma empresa procura um novo fornecedor, ou pode ocorrer de forma ocasional, como em um encontro não planejado. O mais importante é que, se o primeiro acordo é bem-sucedido, ele pode levar a negócios posteriores, dando início a um relacionamento duradouro (JOHANSON; VAHLNE, 2006). Para que aceitem interagir, desenvolver as relações e adaptar-se, as empresas precisam perceber a possibilidade de obter vantagens. Dois

mecanismos podem ser empregados para que haja a adaptação em prol da manutenção das relações: confiança e poder (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991).

A confiança é importante, pois favorece o fortalecimento das relações, tendo em vista que, na maioria das vezes, os investimentos são realizados com expectativas de ganhos em negócios futuros. Já o poder atua como uma forma de influência para que haja a adaptação, fazendo com que um ator atenda às necessidades de outro. Isso pode ocorrer em função da dependência de recursos: a empresa que controla os recursos críticos pode exercer certo poder em relação às que dependem desses recursos (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991).

Dessa forma, assume-se que nas relações de negócios as adaptações feitas por uma empresa são retribuídas pela outra parte e que essa adaptação ocorre quando há uma relação de dependência, conforme representado na Figura 5 (2). As adaptações mútuas são indicadas pelas setas 1 e 2, como consequência das relações de confiança. E as adaptações unilaterais são indicadas pelas setas 3 e 4, como consequência das relações desequilibradas de dependência, representando a influência dessa dependência para a adaptação (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991).

Figura 5 (2): Modelo Estrutural de Adaptação Interfirmas



Fonte: Hallen; Johanson; Mohamed (1991)

Evidencia-se ainda que as adaptações são processos de troca social, ocorrendo parte de forma unilateral, em função do desequilíbrio nas relações de poder, e parte de forma recíproca, com a construção de relações de confiança e comprometimento entre as partes envolvidas. É importante enfatizar que o processo de adaptação ocorre gradativamente, no qual os interesses que geram a adaptação vão sofrendo modificações: inicialmente a adaptação visa fortalecer a relação, feito isso, à medida que se aumenta o compromisso

mútuo, as adaptações passam a buscar o apoio ou expansão das atividades em curso. Espera-se que a reciprocidade seja maior com o passar do tempo, em decorrência do amadurecimento da relação e aumento do comprometimento (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991).

O aumento do compromisso mútuo implica no crescimento da interdependência entre as empresas, e a interação passa a ter fortes implicações para as estratégias dos parceiros envolvidos. Dessa forma, a relação se torna estreita e valiosa. Mesmo que inicialmente a dependência seja unilateral – com exercício do poder (THORELLI, 1986) – ela pode ser transformada em mútua dependência à medida que são realizados compromissos incrementais. Isso porque, durante a interação, as empresas sinalizam seu interesse por desenvolver a relação aumentando sua dependência com relação à outra parte por meio da assunção de compromisso. Espera-se a produtividade conjunta seja superior àquela obtida de forma separada, resultando na criação de valor para as empresas parceiras (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

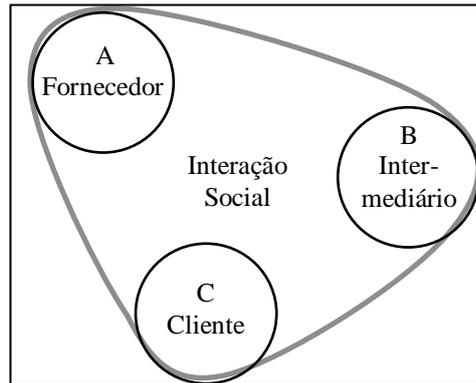
As abordagens da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) e dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985) sugerem que as empresas devem preferir evitar tornarem-se dependentes, pois tal dependência dificulta o rompimento da relação e facilita o oportunismo. Ainda assim, a constatação de que os relacionamentos podem ter impacto positivo sobre a criação de valor sugere exatamente o contrário. A questão estratégica crítica, então, não é evitar tornar-se dependente da outra parte, mas construir e sustentar compromissos mútuos, com o desenvolvimento de atividades interdependentes que permitam a criação de valor para ambos. Na prática, percebe-se o crescimento no número de relações de cooperação, com atividades estreitamente coordenadas como forma de melhorar o desempenho (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Em resposta às críticas (ANDERSON, WEITZ, 1992; GULATI, 1995), assume-se que a cooperação gera confiança, que por sua vez, gera cooperação. Não há causa nem efeito, mas um processo de influência mútua. Essa cooperação, com o desenvolvimento das relações, vão além das obrigações contratuais. Esse processo de interação e evolução “não são determinísticos por natureza, mas são parcialmente não planejados” (JOHANSON; VAHLNE, 2006, p. 172).

Outra forma de analisar as relações entre parceiros, especialmente as relações internacionais, seria adotar a perspectiva não de relações duais, mas de tríade. Em muitos casos, as empresas iniciam ou mesmo dão continuidade ao seu processo de internacionalização por meio de um intermediário, que pode ser agente ou subsidiária de

vendas. Nos casos em que o intermediário age como mediador entre fornecedor e cliente, as relações duais ainda são apropriadas. Mas, nos casos em que tanto comprador, quanto vendedor e intermediário mantêm contato uns com os outros, fazendo com que a relação envolva diretamente as três partes, passa-se a constituir uma tríade, que precisa ser analisada como tal (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), como mostra a Figura 6 (2).

Figura 6 (2): Relações de Negócios Tríades e Interação Social



Fonte: Havila; Johanson; Thilenis (2004)

Confiança e compromisso desempenham um papel um tanto quanto distinto do desempenhado nas relações diádicas. O que difere com relação aos outros estudos (MORGAN; HUNT, 1994) é que a confiança nas relações diádicas é identificada como precedente do compromisso. Nas relações tríades, o compromisso aparece como resultado da confiança, e não mais como causa. O aumento da interação entre intermediário e cliente implica na diminuição da interação entre fornecedor e cliente (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004).

As críticas apresentadas à abordagem das relações diádicas (ou triádicas) sugerem a sua impossibilidade de explicar aspectos relevantes do relacionamento, que está inserido em uma série de outras relações que constituem a rede de relacionamentos (ACHROL; REVE; STERN, 1983; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; GADDE; MATTSON, 1987; THORELLI, 1986). Entende-se que o comportamento das empresas não é decorrente apenas do compromisso e dependência existente entre os parceiros das relações diádicas ou triádicas. Essas relações estão imersas em um contexto no qual estão ligadas a outras relações. Os parceiros da relação focal, além de coordenar as suas atividades em um esforço de colaboração, também buscam coordenar as atividades dos outros parceiros com os quais estão conectados (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Isso ocorre de fato. No entanto, dependendo do tipo de relação e de negócio, se faz mais adequado tomar uma ou outra abordagem para análise. A escolha da abordagem pode ser feita em função das consequências do relacionamento, se são apenas para o a relação dual, ou se envolvem as rede de negócios; e da notoriedade do contexto em que a análise é realizada, tomando o contexto como a relação em si ou o contexto como uma rede de negócios. Assim, a relação dual bastaria para análise nos casos, por exemplo, da relação ser importante por si só, não estando fortemente ligada a outros relacionamentos. Nesses casos, incluir uma perspectiva de redes na análise iria aumentar a complexidade do estudo sem adição de relevância estratégica (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Por outro lado, nos casos em que a relação é dependente do contexto de rede e que as implicações da relação têm consequências para a estrutura da rede como um todo, se faz necessário tomar o contexto mais amplo para que a relação possa ser realmente entendida, inserindo as conexões da rede de negócios na análise dos aspectos que influenciam o comportamento das empresas, fazendo com que o compromisso seja condicionado também pela rede de negócios (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Percebe-se na proposta o entendimento de que as relações tanto duais quanto de rede têm impacto sobre o desempenho da empresa. Esse entendimento restringe sua estratégia individual, que passa a tornar-se dependente, em maior ou menor grau, do contexto da rede de negócios. Quanto mais ativamente a empresa participa na definição dos papéis entre as empresas da rede, maior a sua possibilidade de influenciar o contexto em prol da sua estratégia individual. Assim, as empresas são percebidas de maneira flexível, com capacidade de se adaptar racionalmente, negociando as interações das quais vai fazer parte de forma que maior valor seja criado a partir dessas interações (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

2.1.3.2 Evolução para a Perspectiva de Redes de Negócios

As relações não podem ser plenamente compreendidas se analisadas isoladamente, pois são conectadas por redes que as influenciam direta ou indiretamente. Essa redes são surgidas a partir da interação entre diferentes atores – clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, consultores, clientes dos clientes, fornecedores dos fornecedores, e assim por diante. Portanto, as redes podem ser compreendidas como um conjunto de relações formadas por atores de diferentes negócios e podem ser mais ou menos internacionais dependendo da

extensão das suas ligações com redes de outros países. Assim, sua expansão internacional tem implicações sobre a internacionalização das empresas que a compõem (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

O processo de internacionalização das empresas, no que se refere às decisões de seleção dos mercados e à forma de entrada, depende não apenas das capacidades internas e externas da empresa, mas também da sua posição numa rede, ou seja, da possibilidade de estar envolvida em relacionamentos com outras empresas que atuam em mercados internacionais. É necessário o desenvolvimento gradual de conhecimento de mercados e o aprendizado com as outras empresas da rede. O acesso a esses relacionamentos pode ter uma relevância maior do que os fatores culturais. Assim, o processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado, como pode ser observado na Figura 7 (2) (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Figura 7 (2): Internacionalização e Modelo de Redes

		Grau de internacionalização da rede	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	Internacionalização Prematura	Internacionalização Tardia
	Alto	Internacionalização Solitária	Empresa internacional com outras empresas da rede

Fonte: Johanson; Mattsson (1988)

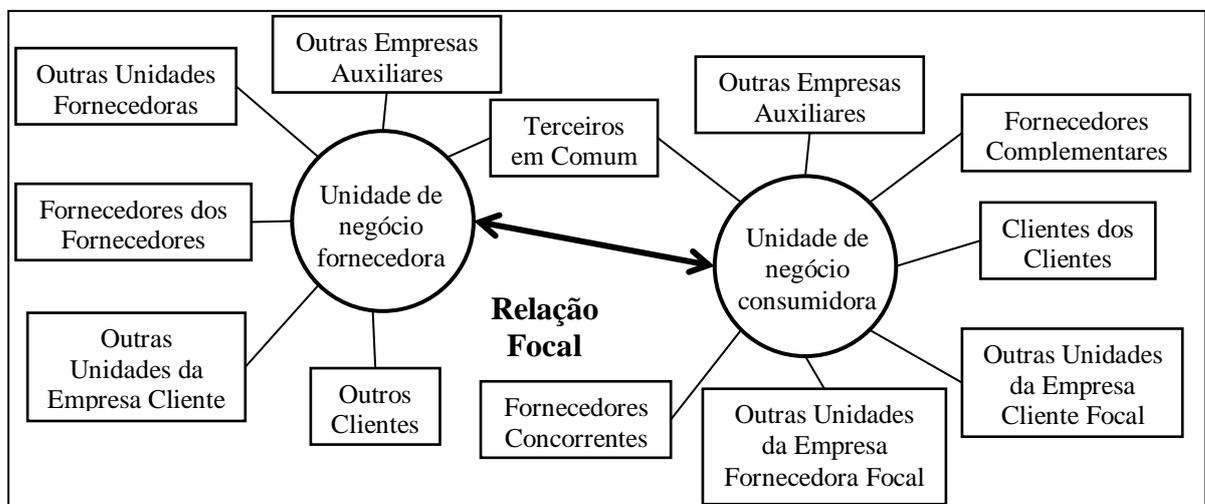
A internacionalização prematura ocorre quando o grau de internacionalização tanto da empresa quanto do mercado são baixos. Assim, o acesso ao conhecimento sobre mercados internacionais é reduzido e a empresa não pode utilizar sua rede de relacionamentos para obter ganhos no processo de internacionalização. Já a internacionalização solitária ocorre quando a empresa tem experiência internacional, conhecimentos e meios para operar em diversos mercados, mas o mercado possui um grau de internacionalização baixo. A internacionalização tardia ocorre quando todos os parceiros da empresa operam numa base internacional, mas a empresa é pouco internacionalizada. Na última situação, a empresa e o mercado são altamente internacionalizados, a empresa é internacional como as outras empresas da rede. Nesta situação pode-se fazer uso das ligações da rede como ponte para outras empresas, permitindo alcançar novos mercados (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Estudo realizado com redes de tecnologia demonstra que as empresas que passam a atuar mais rapidamente em mercados distantes, instalando diretamente suas filiais, são as que mantêm relações com agentes que lidam com a tecnologia necessária para atuar nesses mercados. A internacionalização, portanto, pode ser resultante das vantagens obtidas por meio da inserção na rede de negócios (LINDQVIST, 1988).

Assume-se que os atores da rede podem ser mais ou menos ativos em função do seu papel no estabelecimento de novas relações e manutenção e desenvolvimento das antigas. Para que uma empresa possa fazer parte de uma rede, se torna necessário que os atores que constituem as demais empresas estejam dispostos a se envolverem nessa nova interação. A inserção de um novo integrante pode exigir que várias das empresas que já estão integradas na rede façam adaptações na sua forma de realizar negócios, o que faz com que os conceitos de “conhecimento”, “comprometimento”, “decisões de compromisso” e “atividades atuais” deixem de ser questões apenas unilaterais, como sugere o Modelo inicial, e se tornem questões multilaterais (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Este entendimento está de acordo com a visão de Porter (1980), de que pode existir um custo para que o cliente mude de fornecedor. Quanto maiores os custos de mudança, mais difícil será com que os compradores potenciais sejam convencidos a efetivarem a mudança e, no caso das redes, estarem dispostas a interagir com o novo entrante (JOHANSON, VAHLNE, 1990). Assim, pode-se perceber como a relação entre as duas empresas, chamada de relação focal, é influenciada por outras empresas que estão conectadas direta ou indiretamente, formando as redes corporativas, conforme pode ser observado na Figura 8 (2).

Figura 8 (2): Relações Conectadas da Empresa em uma Relação Diádica



Fonte: Anderson; Hakansson; Johanson (1994)

A relação focal desenvolve as funções primárias, que são os efeitos positivos e negativos ocasionados pela relação diádica, enquanto as outras relações envolvidas geram as funções secundárias, que são os efeitos indiretos do relacionamento. Isso implica em certa influência também por parte da empresa sobre o seu ambiente, com o entendimento de que o ambiente não é algo generalizado ou padronizado, composto por forças impessoais, mas constituído por “faces” com as quais a empresa interage (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994).

Nesse sentido, a empresa passa a ser vista como um ator que realiza atividades empregando os recursos que dispõe. As funções primárias das relações permitem que os dois atores envolvidos se adaptem de forma a aumentarem sua eficiência combinando seus recursos heterogêneos. Já as funções secundárias, que envolvem mais atores, permitem que haja o aumento da complementaridade entre os recursos e atividades. Essas relações podem proporcionar vantagens além das obtidas diretamente com as relações diádicas (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994).

Dessa forma, a empresa que se envolve em uma nova relação leva consigo as influências dos seus outros relacionamentos. Bem como, a própria identidade da empresa é incorporada à rede também por meio dos seus relacionamentos. Essas interações entre as empresas que compõem as redes fazem com que as suas configurações e as fronteiras que separam a empresa do seu ambiente se tornem fluídas e complexas. As identidades das diferentes empresas vão moldando a identidade da rede, a forma como os próprios integrantes e as demais empresas a percebem, de forma que ela pareça mais ou menos atrativa, dependendo dos interesses de cada ator. Os atores que participam da rede podem ser vistos como mais ou menos fortes em relação aos recursos que detêm (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994).

Sabendo que o as empresas envolvidas na relação focal estabelecem relações com vários outros atores, que, por sua vez, mantem relacionamentos com outros atores, e com outros, formando uma rede de negócios, espera-se que o comportamento da relação focal também sofra influências das relações nas quais está inserida, mesmo que apenas indiretamente. Essa influência pode ser positiva – quando a relação suporta ou complementa as trocas – ou negativa – quando dificulta ou compete com as demais trocas. Nesse sentido, as relações não necessariamente trazem benefícios. As empresas estão mais dispostas a

estabelecer relações de negócios com as que estão dispostas a cooperar e demonstram ser mais confiáveis (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Dessa forma, dois fatores influenciam o compromisso do relacionamento na rede de negócios: a conexão, ou o grau com que a rede de negócios focal está ligada a outras relações de negócios, e a compreensão do relacionamento, que ocorre quando os parceiros estão dispostos a cooperar e aprender como desenvolver o relacionamento. O grau de compromisso com o relacionamento, por sua vez, afetaria a lucratividade do relacionamento (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Não obstante, a aprendizagem conjunta pode reduzir a rentabilidade da empresa, pois o compartilhamento de informações referentes aos seus recursos, capacidades e competências pode fazer com que eles deixem de ser raros, insubstituíveis e/ou difíceis de imitar, ou, pelo menos, que os benefícios resultantes da sua capacidade de gerar lucratividade seja dividida entre os parceiros (GRANT, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY, 2011).

Assim, para que as empresas estabeleçam ou mantenham os relacionamentos de negócios, compartilhando informações relevantes, seria necessário que as vantagens obtidas superassem os riscos percebidos e compensassem os investimentos necessários. A manutenção desses relacionamentos depende de interesses mútuos, especialmente em negócios futuros, e precisa de investimentos não apenas financeiros, mas investimentos de caráter informal, como dedicação de tempo e esforços de compreensão (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; 1999). Essa busca pela continuidade da relação é o que minimiza os efeitos da incerteza e do oportunismo (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Nesse sentido, e em resposta às críticas quanto à relevância dada a Distância Psíquica em detrimento de outros aspectos (SHARMA; ERRAMILLI, 2004), como a atratividade do investimento, assume-se que a percepção dos custos pode diminuir o efeito da Distância Psíquica, influenciando a escolha do mercado e o modo de entrada. O conhecimento do mercado abrange os aspectos institucionais e de negócio, enquanto o conhecimento da empresa diz respeito ao engajamento dos recursos e capacidades em mercados internacionais, trata-se do conhecimento de internacionalização. Todos esses conhecimentos influenciam a percepção que a empresa tem sobre os custos de internacionalização, sendo que o institucional apenas indiretamente (ERIKSSON et. al. 1997).

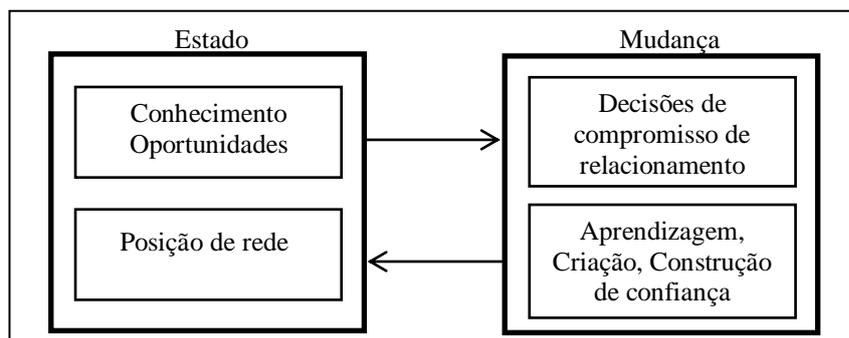
Os gerentes, normalmente, agem com base na sua percepção sobre os custos do investimento, que pode ser baseada nas suas experiências passadas. Sob essa perspectiva, a internacionalização não é apenas uma questão de aprender sobre mercados e empresas

estrangeiras, mas também um aprendizado sobre os seus recursos e suas capacidades, podendo ocorrer em outros mercados (ERIKSSON et. al., 1997).

Mesmo que as percepções sobre os custos sejam inexatas, o seu impacto sobre a aprendizagem experiencial seria semelhante ao das percepções precisas, baseadas em informações e dados concretos. Contudo, a própria acumulação de experiência pode ser algo dispendioso, pois envolve custos de captação, codificação, interpretação e transferência de informações características de mercados específicos, e a obtenção dessas informações exigiria cada vez mais envolvimento com o mercado, o que leva ao comprometimento crescente de recursos. Essas informações podem ser mais facilmente obtidas através da participação em redes de relacionamento. Entretanto, a obtenção de conhecimento é maior quando decorrente de interações duradouras e repetitivas (ERIKSSON et. al., 1997), seja dentro de determinado país ou entre países (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Assim, a interação entre várias empresas permite não apenas o intercâmbio de recursos e informações, mas também a criação de conhecimentos (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Além disso, a criação de novos conhecimentos pode promover a percepção de novas oportunidades. Esse aspecto foi negligenciado no modelo inicial (JOHANSON; VAHLNE, 1977), havendo a justificativa de que na época não havia ferramentas para que o fosse melhor desenvolvido. Posteriormente, a criação de oportunidades foi incluída na discussão (JOHANSON; VAHLNE, 2006), e no próprio modelo (JOHANSON; VAHLNE, 2009), conforme demonstrado na Figura 9 (2).

Figura 9 (2): A Rede de Negócios no Modelo do Processo de Internacionalização



Fonte: Johanson; Vahlne (2009).

Assim, inicialmente o foco estava sob a importância da aprendizagem e do compromisso para a redução da incerteza, depois, o foco passa da redução da incerteza para o desenvolvimento de oportunidades. Mesmo com essa alteração conceitual, o modelo

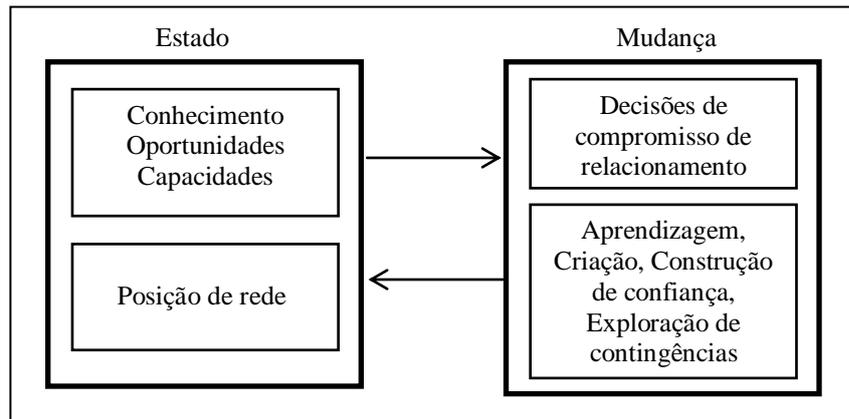
permaneceu inalterado (JOHANSON; VAHLNE, 2006). Apenas recentemente o modelo foi modificado para incluir essa variável (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Dessa forma, as oportunidades e ameaças com as quais se deparam uma empresa em processo de internacionalização estão menos relacionadas com especificidades do país, e mais com a entrada no mercado estrangeiro. Os relacionamentos da rede proporcionam mais do que o aprendizado, são capazes de tornar a empresa um *insider*, ou seja, incluí-la na rede de negócios. Uma empresa que não tem uma posição relevante na rede é um *outsider*, não tendo acesso a informações importantes (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Assim, com a evolução do Modelo para abranger a perspectiva de redes de relacionamentos, no aspecto “Estado”, o “Conhecimento de Mercado” passa a ser “Conhecimento de Oportunidades”, pois só os *insiders* tem acesso a informações que permitam reconhecer as oportunidades. Da mesma forma, “Comprometimento do Mercado” passa a ser “Posição de rede”. Quanto ao aspecto “Mudança”, as “Decisões de Compromisso” passam a se referir especificamente aos relacionamentos, ao invés do comprometimento com o mercado e, por fim, as “Atividades Atuais” são substituídas pela “Aprendizagem, Criação e Construção de Confiança”, pois esses fatores são tidos como decisivos no processo de internacionalização, mais do que apenas o desenvolvimento das atividades atuais (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Mais recentemente, foi incluída a capacidade empreendedora como uma variável do aspecto “Estado”, como pode ser visto na Figura 10 (2), pois se entende que o empresário que toma as decisões de internacionalização é influenciado por características idiossincráticas, com capacidades tanto emocionais quanto intelectuais, sendo a aprendizagem experiencial um fator importante para essas decisões. As diferenças de personalidade relacionadas ao otimismo, eficácia e criatividade, decorrentes de diferenças na formação, de experiências e de informações sobre determinada oportunidade podem ter uma influência fundamental sobre o resultado das decisões. Aqui, há o entendimento de que as oportunidades não são buscadas pelos indivíduos, mas reconhecidas por eles em informações ou em ideias, de forma acidental. Isso não significa que sejam decorrentes da sorte, mas decorrentes de uma prontidão para esse reconhecimento (SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Figura 10 (2): Internacionalização como um Processo Empresarial



Fonte: Schweizer, Vahlne Johanson (2010).

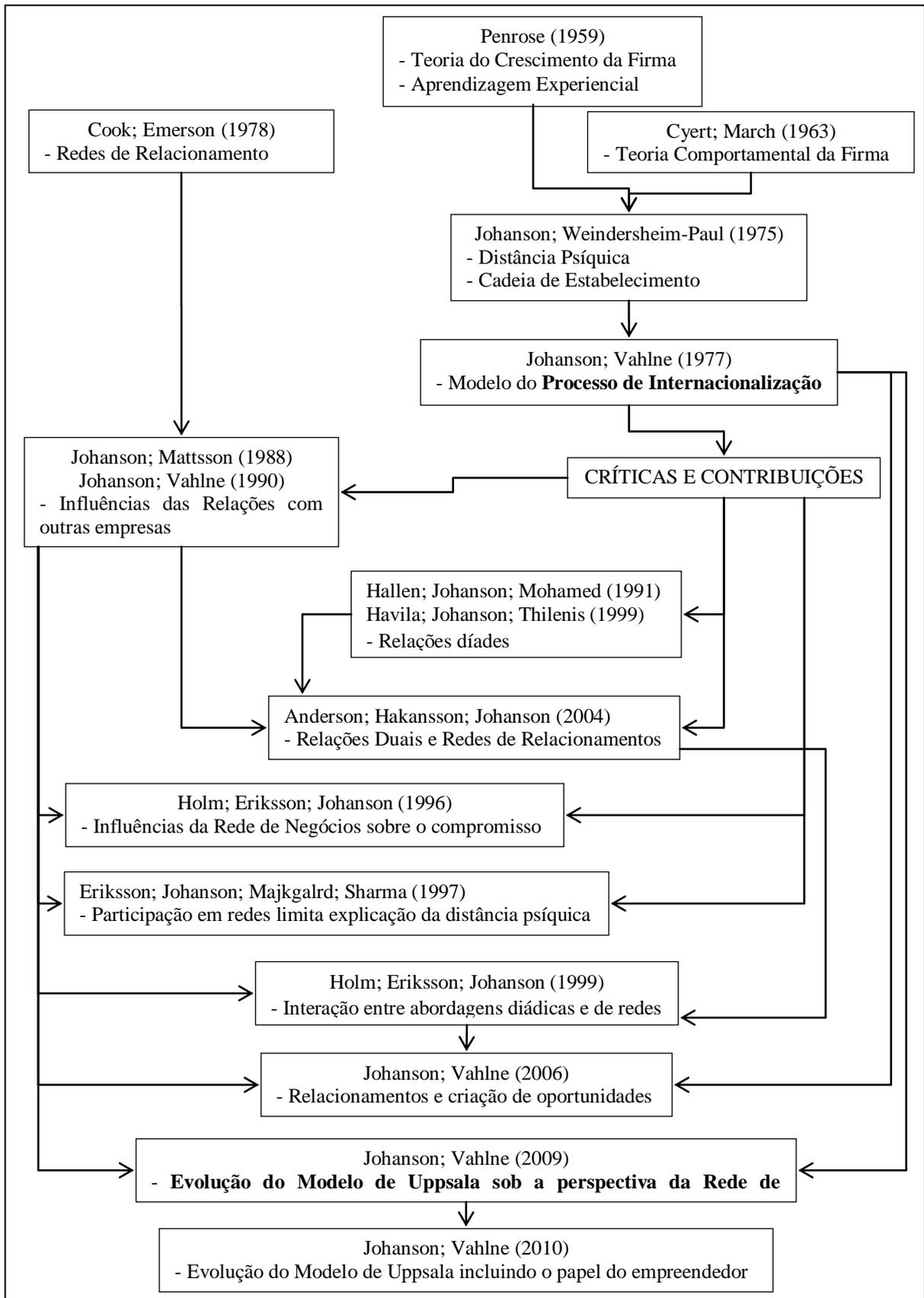
Quanto às alterações no Modelo com relação à versão original, foi incluída no aspecto “Estado” a variável “Capacidades empresariais”, assumindo que as oportunidades podem ser criadas pelos empreendedores, especialmente com a sua capacidade de construir e manter relacionamentos importantes. Quanto ao aspecto “Mudança”, foi inserida a variável “Exploração de contingências”, pois, além de construir e manter os relacionamentos, os empreendedores seriam capazes de tirar proveito das contingências envolvidas nesses relacionamentos ou, até mesmo, cria-las (SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Desse modo, percebe-se que os autores do Modelo de Uppsala aceitaram muitas das críticas e contribuições que lhe foram dirigidas, as quais foram apresentadas nas sessões anteriores. A modificação do modelo inicial, no entanto, só ocorreu depois de quase quatro décadas, mesmo que nesse *interim* vários artigos tenham sido publicados atualizando os entendimentos que estavam implícitos, como forma de considerar as mudanças conceituais que surgiam na literatura, que acompanhavam, por sua vez, as próprias mudanças ocorridas no mundo dos negócios.

2.1.4 Evolução Conceitual do Modelo de Uppsala

Apresentados os principais trabalhos que serviram como marcos para evolução do Modelo de Processo de Internacionalização, se torna possível organizar e apresentar os conhecimentos interligados (Figura 11 (2)) com o intuito de facilitar a identificação das relações entre os conceitos que serviram de base para o seu desenvolvimento.

Figura 11 (2): Desenho Conceitual da Evolução do Modelo do Processo de Internacionalização



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2012)

Apesar de muitas serem as críticas direcionadas ao Modelo do Processo de Internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), grande parte desses trabalhos desconsidera que o Modelo já sofreu uma série de adaptações na tentativa de responder às mudanças ocorridas ao longo de quase quatro décadas. Os estudos insistem em avaliar a aplicabilidade da Cadeia de Estabelecimento e da Distância Psíquica em diversos países e setores, porém, é importante reconhecer que o Modelo de Uppsala não é sobre esses aspectos, embora os envolva, mas sobre a relação entre conhecimento e comprometimento. Poucos trabalhos captam o seu verdadeiro entendimento (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

É importante saber que o Modelo sofreu alterações (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), como foi evidenciado. Muitas das críticas que lhe foram dirigidas foram aceitas a partir do entendimento de que a forma de fazer negócios e o ambiente de competição são diferentes com relação ao momento em que os pressupostos iniciais que deram origem ao Modelo foram identificados.

2.1.5 Autores Brasileiros e o Modelo de Uppsala

Alguns autores brasileiros tem se empenhado em estudar o processo de internacionalização das empresas a partir da perspectiva do Modelo de Uppsala. Entretanto, a maioria destes trabalhos ainda é desenvolvida tendo como base o Modelo inicial, elaborado em 1977 (BEZERRA et. al., 2012; CABRAL; JUNIOR, 2006; COSTA, 2006; DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007; HONÓRIO, 2008; 2009; HONÓRIO; RODRIGUES, 2006; SILVA, 2005; LINZEMEYER; SOUZA; JOÃO, 2012; LUCIAN; OLIVEIRA, 2008; NETO; ALMEIDA, 2008; REZENDE, 2002; PRATES, BALBINOT, 2010).

Alguns autores abordam mais claramente os modos de entrada nos mercados externos e o gradualismo no comprometimento (HONÓRIO, 2008; 2009; LINZEMEYER; SOUZA; JOÃO, 2012; LUCIAN; OLIVEIRA, 2008; NETO; ALMEIDA, 2008). Ainda tendo como base os trabalhos iniciais de Johanson, estes autores confirmam que os pressupostos do Modelo também se aplicam à realidade das empresas brasileiras, concluindo que o processo de internacionalização das empresas é gradual (HONÓRIO, 2008; 2009; LINZEMEYER; SOUZA; JOÃO, 2012) e segue etapas semelhantes àquelas apresentadas na Cadeia de Estabelecimento (LUCIAN; OLIVEIRA, 2008; NETO; ALMEIDA, 2008).

Não obstante, em outros casos, estes pressupostos são refutados (BEZERRA et. al., 2012; DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007; REZENDE, 2002), havendo a conclusão de que “as teorias do processo de internacionalização não explicam plenamente os movimentos realizados pelas empresas em direção ao mercado externo” (DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007, p. 49), especialmente quando se trata da internacionalização de serviços (CARNEIRO; REMAIS, 2004). Percebe-se que, mesmo tendo obtido experiência em mercados internacionais, o comprometimento das empresas brasileiras ainda é pequeno, refutando a aplicabilidade do Modelo de Uppsala, especialmente dos seus pressupostos iniciais, à realidade destas empresas (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006).

Apesar de ser um número limitado se comparado a quantidade de trabalhos voltados para o Modelo na sua perspectiva inicial, alguns autores (HILAL; HEMAIS, 2001; MAIS et. al., 2010) vão adiante e abordam a evolução do Modelo de Uppsala incluindo o reconhecimento, por parte de Johanson e seus associados, sobre a importância exercida pelas redes de relacionamento no processo de internacionalização das empresas (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Entretanto, estes autores abordam a perspectiva da rede de relacionamentos a partir do trabalho publicado em 1988, no qual são feitas apenas alterações conceituais, que modificam a compreensão sobre algumas variáveis que o constituem, como, por exemplo, a respeito da forma pela qual os conhecimentos são obtidos (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Ainda que o trabalho de 1988 caracterize um marco importante na modificação da compreensão que sustenta o Modelo, mudanças mais significativas e concretas foram apresentadas em trabalhos posteriores (JOHANSON; VAHLNE, 2006; 2009; 2010).

Nesse sentido, avançando ainda mais na compreensão sobre a evolução do Modelo de Uppsala, outros autores (REZENDE; VERSIANI, 2009) adotam em suas pesquisas a publicação de 2006 (JOHANSON; VAHLNE, 2006), que esclarece aspectos importantes desta evolução. Estes autores abordam o Modelo de Uppsala como um “modelo relacional de internacionalização” (REZENDE; VERSIANI, 2009), apresentando as principais mudanças ocorridas desde a sua primeira publicação (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) até trabalhos mais recentes, em que há o reconhecimento das influências exercidas pelas redes de relacionamentos no processo de internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Percebe-se ainda que tem havido um esforço para incluir a perspectiva das redes de relacionamento nos trabalhos desenvolvidos por autores brasileiros, abrangendo a publicação

que modifica o Modelo (JOHANSON; VAHLNE, 2009), por meio de ensaios teóricos,. Nestes ensaios, a evolução do Modelo desde a sua primeira publicação, em 1977, até a sua primeira modificação, em 2009, tem sido apresentada (SILVA et. al., 2010; PAVAN, 2012).

Além disso, alguns trabalhos incluem a questão da influência exercida pelo empreendedor na construção de manutenção desses relacionamentos (CABRAL; JUNIOR, 2006; REZENDE; VERSIANI, 2009) mesmo antes de o trabalho mais recente que aborda esta temática ser desenvolvido pelos autores do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2010). Percebe-se que poucos autores brasileiros abordam o Modelo de Uppsala para tratar do papel do empreendedor para o processo de internacionalização das empresas (MAIS et. al., 2010).

Apesar da relevância notável dos trabalhos de Johanson e seus associados em revistas internacionais, percebe-se a escassez de autores brasileiros que abordem essa temática, especialmente em periódicos. Além disso, os que o fazem, geralmente se limitam aos seus trabalhos iniciais, publicados em 1975 e 1977. Comumente, percebe-se que quando as evidências obtidas em pesquisas recentes refutam os pressupostos destes trabalhos, os autores justificam apontando que o período em que estes foram desenvolvidos não corresponde à realidade contemporânea (BEZERRA et. al., 2012).

Nesse sentido, considerando que os próprios autores do Modelo de Uppsala publicaram diversos trabalhos reconsiderando questões importantes do Modelo, bem como, recentemente, o modificaram duas vezes, embora já o tenham alterado conceitualmente várias outras, acredita-se que o conhecimento sobre estas modificações seja de fundamental importância para a realização de novas pesquisas.

Na seção seguinte, será apresentado o Paradigma da Complexidade, com atenção especial sendo direcionada à abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos.

2.2 Paradigma da Complexidade e Sistemas Complexos

Percebe-se que o funcionamento das empresas contemporâneas está cada vez mais relacionado ao conhecimento do que meramente à terra, ao capital e ao trabalho (referindo-se à mão de obra ou trabalho braçal), como proposto por Adam Smith. O Modelo de Uppsala, desde a sua publicação inicial (JOHANSON; VAHLNE, 1977) traz como aspecto central a

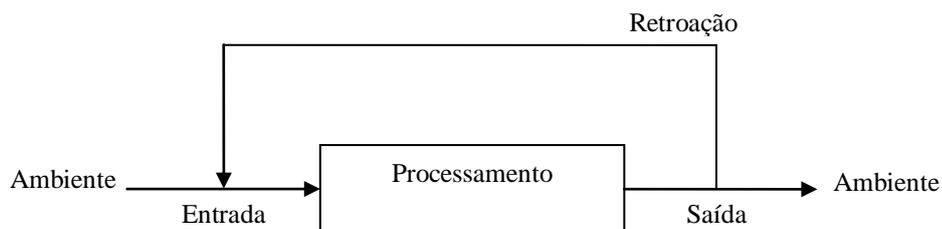
obtenção de conhecimento. O que evolui com as suas adaptações subsequentes é o entendimento quanto à forma pela qual esse conhecimento é obtido.

As primeiras teorias administrativas foram desenvolvidas com base no entendimento de que o todo pode ser dividido em partes sem prejuízo à sua compreensão, pois a junção dessas partes resulta no todo. Um exemplo clássico são os trabalhos de Frederick W. Taylor sobre o estudo dos tempos e movimentos, que recebeu severas críticas, embora ainda seja bastante útil, sobretudo, em ambientes mais estáveis. Em período posterior, dada a crescente instabilidade dos ambientes e o advento da globalização, tem-se adotado a abordagem sistêmica para possibilitar a compreensão de comportamentos imersos na incerteza. Nesse sentido, a Teoria Geral dos Sistemas assume que é necessário analisar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências das suas partes. Desse modo, três premissas básicas guiam essa teoria, as de que: os sistemas existem dentro de outros sistemas, os sistemas são abertos, e, por fim, as funções do sistema dependem de sua estrutura (BERTALANFFY, 1968). Assim, existem características que emergem da interação entre as partes, que não existem nelas isoladamente.

Em consonância com a Teoria Geral dos Sistemas, o movimento Estruturalista, surgido na década de 30, assume que a estrutura é uma composição de elementos visualizados com relação à totalidade da qual fazem parte, de forma que qualquer modificação em uma das partes implica na modificação das demais, bem como nas relações entre elas. Dessa forma, estruturalismo sugere totalidade e interdependência (MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

A Cibernética, por sua vez, permite o desenvolvimento e aplicação das ideias da Teoria Geral dos Sistemas – que é mais ampla (MORIN, 2011a) – à Administração, com os conceitos de entrada, processamento, saída, retroação e homeostase (BAUER, 1999), como podem ser observados, na Figura 12 (2). O conceito de retroação merece atenção especial, pois rompe com a ideia de linearidade e enriquece a de causalidade a partir das retroações, o que permite a autorregulação do sistema em resposta ao ambiente (MORIN, 2010).

Figura 12 (2): Modelo Básico Para a Cibernética e a Teoria Geral dos Sistemas



Fonte: Bauer (1999, p. 47)

Com a Cibernética, a transmissão de informações ganha um sentido organizacional, como comunicação capaz de gerar memória. Assim, a Teoria da Informação também se torna relevante, não apenas como um aspecto comunicacional, mas também “ora como memória, ora como saber, ora como mensagem, ora como programa e ora como matriz organizacional” (MORIN, 2011a, p. 26).

Essas teorias – Teoria Geral dos Sistemas, o Estruturalismo, a Cibernética e a Teoria da Informação – serviram, portanto, de inspiração para que Edgar Morin concebesse o Paradigma da Complexidade, partindo do entendimento de que elas indicam o caminho para uma nova abordagem, da auto-organização, capaz de se aproximar mais dos problemas dos seres vivos em vez de concebê-los como sendo estáticos. Assume-se que esta concepção estática está aquém da organização viva em termos de possibilidade de compreensão (MORIN, 2011a, p. 30).

2.2.1 A Complexidade na Ótica do seu Idealizador

A complexidade não é considerada uma teoria pelo seu idealizador, embora tenha dado origem a várias delas, mas uma forma de ver o mundo, um paradigma. Pode ser erroneamente confundida com completude. Não obstante, comporta tanto a incompletude quanto a incerteza, buscando reduzir a parcialidade, o pensamento simplificante, que podem ser considerados uma “crise da explicação simples” (MORIN, 2001; 2007; 2008; 2010; 2011a; 2011b; 2011c).

Assim, a complexidade não despreza esse pensamento simplificador e reconhece sua importância para o avanço das ciências, apenas o considerando insuficiente para conceber a diversidade dos fenômenos. Dessa forma, se discute a necessidade do pensamento dialógico, que comporte duas lógicas que estão unidas sem que a dualidade se perca nessa unidade, estabelecendo complementaridade ao antagonismo. Complexidade, então, é definida como a junção, de forma dinâmica e auto-organizada, de conceitos que lutam entre si. Assim, o imperativo da complexidade é o uso estratégico da dialógica (MORIN, 2010). De tal modo que:

A complexidade atrai a estratégia. Só a estratégia permite avançar no incerto e no aleatório. A arte da guerra é estratégia porque é uma arte difícil que deve responder não só à incerteza dos movimentos do inimigo, mas também à incerteza sobre o que o

inimigo pensa, incluindo o que ele pensa que nós pensamos. A estratégia é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação e de pensar apto para reunir o máximo de certeza para enfrentar a incerteza. (MORIN, 2010, p. 191-192).

Estratégia é definida em oposição a programa, que executa ações predeterminadas em ambientes com poucas eventualidades ou desordens. Ao contrário, se fundamenta na análise das condições que podem ser aleatórias e incertas, cuja ação tem como objetivo uma finalidade específica, podendo modificar o roteiro de ações previstas em função de novas informações e usar a eventualidade em benefício próprio (MORIN, 2010).

Reconhecer a complexidade é admitir a existência de um incalculável número possibilidades de interações em relações complementares e antagônicas entre ordem, desordem e organização – que caracteriza o **princípio dialógico**; é transcender os limites de singularidade, temporalidade e localidade, em que os fenômenos ordenados podem surgir de uma turbulência desordenada, de interações ou serem decorrentes da história. A organização é formada pela capacidade de reagir aos acontecimentos externos, ao mesmo tempo, por estruturas de conservação e com capacidade de automodificação (MORIN, 2001; 2008; 2010; 2011b).

Para evoluir, as empresas são capazes de desorganização e reorganização, como forma não apenas de mudar a partir das suas interações, mas também de conservar a mudança. O **princípio da evolução** considera a história, sendo inseparável da natureza acidental e aleatória das empresas composta por várias cadeias eventuais a partir das quais se constituem, nos casos favoráveis, empresas cada vez mais complexas e bem integradas. Tal evolução é fenômeno singular, dependente de um complexo de circunstâncias históricas situadas e datadas. Por sua vez, os sistemas sociais complexos geram acontecimentos, podendo ser, simultaneamente, causa e efeito (MORIN, 2001; 2010; 2011b; 2011c).

Dessa forma, os sistemas mais complexos são estruturas de acolhimento cada vez mais abertas aos acontecimentos, que podem ser transformadoras, e cada vez mais sensíveis a eles. Os sistemas mais sensíveis aos acontecimentos são talvez os que admitem a aleatoriedade como possibilidade alternativa. Assim, a evolução é produto de uma relação entre os fenômenos autogerados, ou seja, que se desenvolvem segundo uma lógica interna, e os fenômenos heterogerados, que são aqueles que precisam de incitações eventuais-acidentais para se desenvolver (MORIN, 2010).

A empresa, constituída por elementos diferentes, é ao mesmo tempo unidade e multiplicidade. Não transforma o uno em múltiplo, nem o múltiplo em uno, pois é mais

(qualidades emergentes) e menos (retroação ao nível das partes) que a soma das partes. As partes estão no todo, assim como o todo está nas partes – o que é denominado de **princípio hologramático**. Isso pode ser percebido ao observar que no interior das empresas também vigoram as leis da sociedade, a empresa se auto-eco-organiza, a partir de uma relação antagônica e complementar entre dependência e autonomia em relação ao ambiente, em um fenômeno ordenado, organizado e, também, aleatório. O mercado, por sua vez, é uma mistura de ordem e desordem. Ao mesmo tempo em que as empresas se auto-eco-organizam, o fazem a partir da percepção que tem sobre tal ambiente. Uma percepção limitada pela linearidade do pensamento (MORIN, 2001; 2008; 2010; 2011b; 2011c).

Assim, os tipos de ordem, desordem e organização são diferentes de sociedade para sociedade. As organizações vivas são capazes de tolerar, produzir e combater a desordem, estabelecendo ordem. Todas as complexidades encontradas nas organizações formam o tecido da complexidade – *complexus*, definido como aquilo que está junto; é o tecido formado por diferentes fios que se transformam numa coisa só. Porém, a unidade do *complexus* não destrói a variedade e a diversidade das coisas que o teceram (MORIN, 2001; 2010; 2011b).

2.2.2 Paradigma da Complexidade e Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas está diretamente relacionada ao Paradigma da Complexidade, mesmo estando em diferentes tradições científicas (PALAZZO, 1996). A primeira possui uma abordagem de análise confirmatória da realidade, enquanto a segunda possui natureza mais exploratória (PHELAN, 1995). Assim, dentre todas as classificações possíveis para os sistemas, uma delas traz os conceitos chave para uma melhor compreensão do que difere os sistemas complexos dos demais: (1) os simples possuem poucos elementos e a relação entre eles é direta, previsível e controlável; (2) os complicados possuem componentes enumeráveis que estão interligados, entretanto, ainda se pode identificar e definir todos os componentes e suas relações, sendo possível controlar os seus resultados (LEITE, 2004); e (3) os complexos possuem inúmeros componentes que estão conectados uns aos outros de forma que não possam ser analisados separadamente por emergir propriedades que não existem nas partes isoladas (IAROSZINSKI, 2001). O resultado dessa interação é imprevisto e auto-organizado (LEITE, 2004).

Apesar dos sistemas complexos serem diferentes uns dos outros, por resultantes das suas histórias, do que foram capazes de aprender, das decisões que tomaram, das suas formas de interagir e das suas evoluções, eles possuem características em comum, que os diferenciam dos sistemas simples e dos complicados (LEITE, 2004). São elas: a quantidade e heterogeneidade de partes, a interdependência entre os elementos que os constituem, a imprevisibilidade, instabilidade e incerteza nos seus comportamentos, as suas evoluções, a capacidade de adaptação e interação dos componentes, que se auto-organizam de forma a compor o todo e de modo que as qualidades geradas são desconhecidas aos componentes isoladamente – de acordo com o que sugere o princípio da emergência (GELL-MAN, 1996; GINO, 2002; HEYLIGHEN, 1988; MORIN, 2010; 2011a). Assim, o todo não é uma capa cujas partes estão fundidas ou confundidas, mas tem identidade própria que permanece (MORIN, 2001; 2008; 2010; 2011b).

Em virtude desses aspectos, que geram respostas não lineares, as redes de relacionamentos, sobretudo as informais, são levadas a desenvolverem comportamentos adaptativos, que as fazem ser classificadas como sistemas complexos, ligados por laços de retroalimentação – *feedback* – em um esforço por manter suas funções ao longo do tempo (STACEY, 1995). Assim, a complexidade não denota simplesmente várias partes em movimento, mas sistemas formados por partes que interagem de forma que influenciam fortemente os eventos posteriores (AXELROD; COHEN, 2000).

Nessa perspectiva, os sistemas têm capacidade de aprender e adaptar-se ao ambiente, a partir das informações que conseguem adquirir e condensar em um esquema, utilizado para identificar a forma como devem comportar-se (GELL-MANN, 1996). Esses sistemas possuem dinamismo que os torna capazes de responder ativamente ao que ocorre no seu redor. Essa capacidade varia, evoluindo através de níveis de complexidade. Esses sistemas são definidos como Sistemas Adaptativos Complexos – SAC (BOULDING, 1956; HEYLIGHEN, 1991; GELL-MANN, 1996; HOLLAND, 1997; KELLY; ALLISON, 1998; LEITE, 2004).

2.2.3 Sistemas Adaptativos Complexos

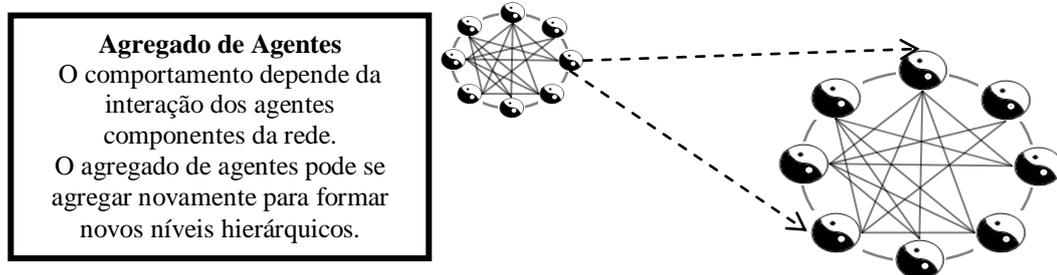
No estudo dos sistemas complexos, existe uma linha de pensamento que discute a capacidade que eles possuem de mudar para se adequar ao ambiente a partir da evolução e auto-organização (HOLLAND, 1997). A denominação **Sistemas Adaptativos Complexos**

(SAC) foi proposta pelos estudiosos da área no Instituto Santa Fé, nos Estados Unidos, ao perceberem que tais sistemas são capazes de responder ativamente as ocorrências em seu redor. Aos elementos que os constitui, é atribuído o nome de **agentes** (HOLLAND, 1997; GELL-MANN, 1996; WALDROP, 1992).

Assim, esses sistemas são formados por agentes que acumulam experiências. Nesse sentido, os sistemas são vistos como vivos, pois, a partir das informações que conseguem adquirir, desenvolvem esquemas onde condensam seus conhecimentos e os utiliza na identificação da forma mais adequada de como deve se comportar, ou seja, esses esquemas norteiam seu comportamento, fazendo com que se auto-organizem. O resultado desse comportamento retroalimenta o esquema. (GELL-MANN, 1996).

Esses agentes interagem e adaptam-se mudando suas regras a partir de experiência adquiridas, ou seja, os sistemas teriam memória e aprenderiam com suas ações passadas. Assim, para entender um SAC, deve-se partir da noção de agente adaptativo, como pode ser observado na Figura 13 (2). Sua característica principal é a capacidade de mudar o comportamento em função do conhecimento que adquire (HOLLAND, 1997).

Figura 13 (2): Sistema Adaptativo Complexo



Fonte: Holland (1997)

Três componentes básicos formam os agentes adaptativos: (a) sistema de desempenho, que é um conjunto de regras formadas pelo que foi aprendido até aquele momento e corresponde ao que o sistema seria capaz de fazer se parasse de aprender; (b) o sistema de atribuição de crédito – que é o que distingue as regras que funcionam bem das demais; e, por fim, (c) a descoberta de novas regras, que substituem as regras que não funcionam bem por outras que funcionem. Outras características fundamentais aos Sistemas Adaptativos Complexos são a inexistência de um sistema ótimo – o que há são sistemas adequados à realidade, que interage com os demais buscando essa adaptação; os sistemas nunca atingem

um equilíbrio estável – estão em constante evolução; e a capacidade de antecipação – devido ao que foi aprendido com experiências anteriores (HOLLAND, 1997).

Contribuições relevantes são apresentadas por autores (HOLLAND, 1997; GELLMANN, 1996; KELLY; ALLISON, 1998; LEITE, 2005; entre outros) ao defenderem que essa evolução ocorre através de níveis de complexidade. Dentre as várias abordagens há uma enorme diversidade de percepções sobre como ocorre o processo de transição entre os níveis. Há consenso com relação ao entendimento de que quanto menos complexo for um sistema, mais próximo ele se encontra da sua extinção. Dessa forma, os sistemas são classificados em uma hierarquia da complexidade, em que evoluem de nível em nível à medida que aumenta a complexidade no seu funcionamento (BOULDING, 1956).

Tais sistemas podem evoluir positiva ou negativamente – aumentar ou diminuir o nível de complexidade, sofrendo influência, também, do ambiente. Sua hierarquia parte das estruturas mais simples para as mais complexas, contendo em cada nível superior aqueles que estão abaixo dele, constituindo um sistema de sistemas. A hierarquia dos sistemas oferece uma ideia das lacunas existentes nos conhecimentos teórico e empírico. Nas palavras de Boulding (1956, p. 19): “à medida que nos movemos em direção ao nível societário e humano, uma coisa curiosa acontece: o fato de termos, pode-se dizer, uma posição favorável e de sermos, nós mesmos, o sistema que estamos estudando”.

2.2.4 Autores Brasileiros e o Paradigma da Complexidade

Considerando a realidade brasileira, o Paradigma da Complexidade surge como um caminho para compreender que o mundo organizacional é formado por muitas partes que interagem de forma dinâmica, por meio de sistemas de redes (GAMARRA; PEDROZO, 2009; GOMES; MEYER JR., 2011; NAKATA; YOKOMIZO, 2008; SANCHES et. al., 2008; SILVA; REBELO, 2007). Assim, auxilia no entendimento de como as empresas precisam mudar para ser capazes de atuar em ambientes complexos e imprevisíveis (CARLOMAGNO; BRUHN, 2005), proporcionando uma mudança na própria forma de avaliar os fenômenos, de uma perspectiva de causa-efeito para uma visão mais abrangente, que assume a incerteza e a multicausalidade. Contudo, o comportamento das empresas brasileiras indica que as visões clássicas e da complexidade convivem, não sendo possível adotar somente uma ou outra abordagem (CAMARGO; NOGUEIRA, 2011), o que confirma os pressupostos de Morin

(2001; 2008; 2010; 2011b; 2011c) de que essas lógicas, apesar de antagônicas, são complementares.

Nessa perspectiva, analisam-se, do ponto de vista do Paradigma da Complexidade, as empresas de TI (FREIRE et. al., 2008), do setor de bebidas (AGOSTINHO, 2003), a indústria química (CAMARGO; NOGUEIRA, 2011), o mercado de etanol (GAMARRA; PEDROZO, 2009), instituições de ensino superior (LAMAS; GODOI, 2006), universidades federais (REBELO; ERDMAN; COELHO, 2005), redes de supermercados (OLIVEIRA; REZENDE; CASTRO, 2009), empresas hospitalares (PASCUCCI; MEYER JR., 2011; STADNICK, ERDMANN, REBELO, 2006), entre outras. Constatou-se a capacidade das empresas de analisar e interpretar as realidades, aprendendo com elas e as modificando. As experiências acumuladas ao longo das interações lhes proporcionam maior autonomia, capacidade de adaptação e reduzem a possibilidade de erros frente às oscilações ambientais (AGOSTINHO, 2003; GOMES; MEYER JR., 2011).

Um aspecto crítico no estudo da complexidade organizacional é o ambiente externo, que exerce influência sobre as decisões e estratégias organizacionais, exigindo que as empresas importem recursos e informações para que se adaptem e sobrevivam (GOMES; MEYER JR., 2011). Admite-se que o ambiente é constituído por pessoas, paradoxais por natureza, o que gera a possibilidade de comportamento emergente. Assim, a dinâmica do ambiente externo requer flexibilidade, inovação e capacidade de adaptação por parte das empresas (MEYER JR., 2007). Adotar esse entendimento faz com que elas se tornem mais aptas a adotarem soluções adequadas aos problemas referentes ao ambiente moderno (AGOSTINHO, 2003).

Outro aspecto relevante da complexidade organizacional são as relações de poder, que envolvem o jogo de interesse e a gestão de conflitos por meio da negociação que surge a partir da interação. As interações visam melhorar o desempenho, aumentando a longevidade das empresas (REBELO; ERDMAN, 2004). Empresas conectadas absorvem informações significativas, capazes de gerar conhecimentos importantes, determinantes de sucesso no ambiente competitivo (WITTMANN et. al., 2011). Percebe-se que os relacionamentos interorganizacionais variam em intensidade (GAMARRA; PEDROZO, 2009). Para que se compreenda uma empresa, se faz necessário analisar as relações nas quais está envolvida, não apenas as relações formais, mas, sobretudo, as informais, o que se torna difícil com as abordagens simplistas (STANDINICK *et. al.*, 2008).

Vários estudos sobre o Paradigma da Complexidade abordam as empresas como Sistemas Adaptativos Complexos - SAC (CARLOMAGNO; BRUHN, 2005; GAMARRA; PEDROZO, 2009; GOMES; MEYER JR., 2011; REBELO; ERDMANN; COELHO, 2005), sendo desenvolvido um instrumento de pesquisa para avaliar seus níveis de evolução da complexidade (STANDINICK et. al., 2008).

Alguns dos pressupostos apresentados pelo Paradigma da Complexidade – a autonomia, cooperação, agregação e auto-organização – servem de pilares para a proposição da Administração Complexa. Nesse sentido, o papel dos administradores é promover as condições para que esses aspectos sejam desenvolvidos. Dentre eles, a capacidade de auto-organização foi considerada o aspecto crucial para a obtenção do desempenho superior nas empresas brasileiras, tendo em vista a crescente incerteza que caracteriza as empresas contemporâneas (AGOSTINHO, 2003).

O processo de aprendizagem dos SAC também recebeu atenção especial (LAMAS; GODOI, 2006), bem como suas implicações para a análise organizacional, no que se refere à estrutura, ao ambiente, ao comportamento e à estratégia, sendo evidenciado o papel de destaque obtido pelos relacionamentos na obtenção de conhecimento a partir das práticas sociais complexas (SILVA; REBELO, 2007).

Dentre esses aspectos, o Paradigma da Complexidade tem sido amplamente utilizado para o estudo da formação de estratégia nas empresas (LIMA, 1998; PASCUCCI; MEYER JR., 2011; WITTIMANN et. al., 2011), bem como de estratégias de desenvolvimento sustentável (CRUZ; MARTINET, 2007), sendo capaz de contribuir para a compreensão da interrelação entre estratégias deliberadas e emergentes (CRUZ; MARTINET, 2007; GOMES; MEYER JR., 2011; WITTIMANN et. al., 2011). É possível perceber que as estratégias são melhor exploradas dentro da relação todo-parte (CRUZ; MARTINET, 2007).

A análise das estratégias empresariais sob a visão dinâmica da complexidade permite que a empresa aprenda e evolua continuamente por meio da geração de conhecimento a partir das suas interações internas e externas. O exercício do princípio dialógico, hologramático, da recursão e de aprendizado *single e double loop* permitem que haja a auto-organização (CRUZ; MARTINET, 2007; REBELO; ERDMANN; COELHO, 2005).

Sua aplicação também tem sido útil para o estudo do sistema brasileiro de prestação de serviços, permitindo a compreensão dos movimentos emergentes, decorrentes da interação entre os subsistemas e destes com o ambiente (KLEMENT, 2002). De forma semelhante, mostra-se bastante adequada também para a análise da governança em empresas públicas,

proporcionando um melhor entendimento do seu significado, envolvendo características de entropia e retroatividade (STREIT; KLERING, 2004).

Além disso, alguns autores brasileiros abordam a Complexidade como uma epistemologia que tem se mostrado extremamente frutuosa nos estudos organizacionais, podendo enriquecer sua teorização em virtude da sua faculdade de permitir a compreensão dos fenômenos sociais (GODOY; CONTI, 2011; SILVA, 2000), especialmente na área da administração (CARDOSO; SERRALVO, 2007; SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2009). E, até mesmo, como metodologia de ensino nos cursos dessa área (AMBONI et. al., 2010). Entende-se que as empresas não são fenômenos claros, simples e objetivos, mas a esfera em que os homens compartilham conflitos, paradoxos e ambivalências (SILVA, 2000).

Conclui-se que a Epistemologia da Complexidade serve de base para Teoria da Imersão em Redes, em decorrência da sua abordagem humanista, que considera a existência de incertezas, do acaso, do processo de ordem e desordem, a relação entre os indivíduos e o meio que os cerca, a importância da racionalidade, a multicausalidade e multidimensionalidade das ações e decisões. Por outro lado, a Epistemologia Positivista é mais adequada, por exemplo, para a Teoria dos Custos de Transação, por ser mais determinista e unidimensional, orientada por resultados financeiros. A primeira seria a mais adequada para as empresas contemporâneas (GODOY; CONTI, 2011).

Percebe-se que o Paradigma da complexidade tem sido empregado com sucesso em estudos que buscam compreender o comportamento de organizações sociais, tais como empresas públicas e privadas. Um dos primeiros trabalhos realizados com o intuito de aplicar os pressupostos de Morin à realidade das empresas foi desenvolvido por Susanne Kelly – enquanto vice-presidente do Citibank’s Corporate Technology Office – e Susan Ann Allison – que foi sua antecessora na vice-presidência do Citibank’s e atualmente possui uma empresa de consultoria em Nova Iorque – originando o livro intitulado “The Complexity Advantage” (A Vantagem Complexiva), no qual é apresentado o Modelo de Evolução da Complexidade, descrito na seção seguinte e que servirá para orientar a realização do presente estudo.

2.2.5 Modelo de Adaptação Evolucionária da Vantagem da Complexidade

A proposta tem como princípio o entendimento de que todo Sistema Adaptativo Complexo (SAC) é único. Por mais que haja similaridade entre alguns, eles são diferentes por resultarem de suas histórias, interações e condições ambientais, não podendo ser totalmente controladas. Assim, o modelo faz uma alusão ao DNA com o conceito de BNA (Behavioral Network Activity – Rede de Atividade Comportamental), que é composto por quatro elementos que variam em um *continuum*: interação, compartilhamento de informações, alinhamento das escolhas para interação e coevolução (KELLY; ALLISON, 1998).

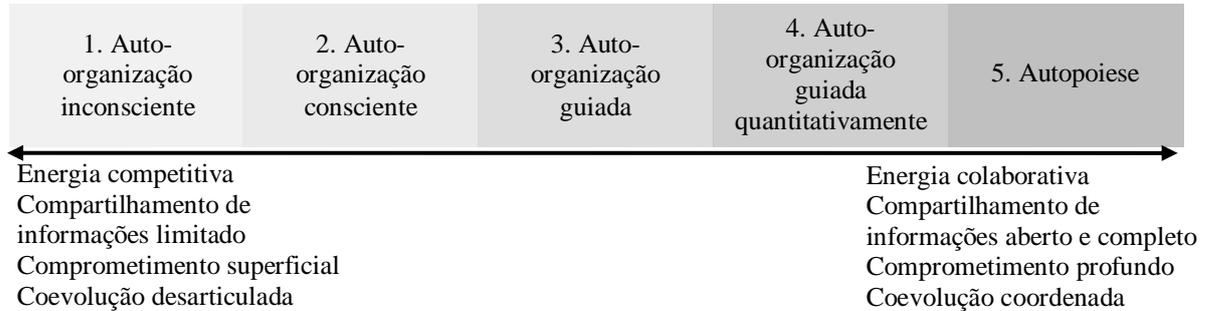
Na **interação**, as pessoas que participam das organizações, interagindo, irão trocar energia. Essa troca pode variar de competitiva a colaborativa. Quanto ao **compartilhamento de informações**, se refere a quanto e quão rápido um grupo é capaz de aprender em conjunto. A maneira como esse aprendizado ocorre varia de aberto a limitado, dependendo da aptidão dos para compartilhar percepções, já que as pessoas percebem as coisas de maneiras diferentes. Com relação ao **alinhamento das escolhas para interação**, as decisões individuais são baseadas nas suas percepções e prioridades. O alinhamento das decisões de um grupo é influenciado por sua aprendizagem e pela interação, resultando em um comprometimento que varia de profundo a superficial. Por fim, a **coevolução**, tanto das ações quanto da linguagem compartilhada, ocorre como resultado dos três elementos citados, de forma que a coevolução possa ser aberta, explícita e coordenada ou encoberta, desarticulada e incoerente (KELLY; ALLISON, 1998).

Dessa forma, na Era da Informação e do Conhecimento que caracteriza o ambiente atual de negócios, no qual há elevada taxa de mudança e de complexidade, mantendo-o em constante desequilíbrio, o comportamento mais adequado para que as empresas possam obter melhor desempenho é aquele marcado por interação colaborativa, compartilhamento de informação aberto e completo, comprometimento profundo e coevolução articulada, como forma de alcançar a auto-organização. A gestão baseada no controle impede que haja esse comportamento, resultando em uma organização disfuncional (KELLY; ALLISON, 1998).

De acordo com essa visão, as empresas são vistas como Sistemas Adaptativos Complexos que precisam evoluir até alcançar tal capacidade de auto-organização. Nesse processo de evolução, os SAC passam por níveis de adaptação, relacionados à sua habilidade para identificar as informações e aprender com elas, se ajustando sem se desorganizar

inteiramente. Essa capacidade, denominada **Vantagem Complexiva**, varia entre as empresas. Nesse sentido, são estabelecidos cinco níveis de adaptação relacionados com os comportamentos no BNA (KELLY; ALLISON, 1998), conforme sintetizado por Land (2011) na Figura 14 (2).

Figura 14 (2): Níveis de adaptação



Fonte: Land (2011)

Na Tabela 1 (2), os cinco níveis são apresentados com indicações sobre seu alcance, medida e a ênfase da empresa. O alcance significa para onde a atenção está sendo direcionada e varia do foco no agente (nível 1) ao foco na empresa no seu ambiente (nível 5). Quanto à medida, ou seja, a forma como o desempenho da empresa está sendo avaliado, varia entre a produção de dados ao acaso sobre padrões de comportamento desconhecido (nível 1) ao monitoramento dos padrões da empresa e sua coevolução com o ambiente (nível 5). E, por último, a ênfase da empresa varia entre gerentes que tentam comandar e controlar as interações dos agentes, comportamentos emergentes e os resultados (nível 1) à coevolução da empresa quantitativamente compreendida interna e externamente refletindo em mudanças incrementais contínuas ou mudanças radicais (nível 5) (KELLY; ALLISON, 1998).

Tabela 1 (2): Níveis de Adaptação de Auto-organização da Empresa

Nível de Adaptação	Alcance	Medidas	Ênfase da empresa
1. Auto-organização inconsciente	Agente	Produz dados ao acaso sobre padrões de comportamento desconhecido.	Gerentes tentam comandar e controlar as interações dos agentes, comportamentos emergentes e os resultados.
2. Auto-organização consciente	Equipe	A capacidade da equipe é avaliada pelo desempenho alcançado na execução de um plano.	Equipes comprometidas e disciplinadas, comunicação aberta, aprendizado, comprometimento com os planos de ação e avaliação de desempenho.
3. Auto-organização guiada	Unidade	Monitora o desempenho da equipe em relação aos objetivos em diversos níveis, articulando micro e macro emergência.	Equipes locais comprometidas e disciplinadas propagando experiências de sucesso, entrelaçando padrões através de unidades maiores em rede dentro do contexto ambiental.
4. Auto-organização guiada quantitativamente	Empresa	Modelos e análises baseados em análises estatísticas (usando dados de significância e variância).	Empresa utiliza estatística e modelos para entender quantitativamente, estabilizar, e prever tendências na rede de agentes e resultados emergentes.
5. Autopoiese	Empresa no seu ambiente	Monitora padrões na empresa e sua coevolução com o ambiente.	A co-evolução da empresa é qualitativamente compreendida interna e externamente refletindo em mudanças incrementais contínuas ou radicais.

Fonte: Adaptado de Kelly e Allison (1998, p. 112)

Pode-se perceber na Tabela 1 (2), que quanto mais elevado o nível de complexidade, mais o foco deixa de ser no indivíduo e passa para o todo organizacional e o seu ambiente. A definição dos níveis de evolução pode ser usada para avaliação da empresa e para melhorar o seu desempenho. Essa avaliação, por sua vez, pode ser realizada a partir da identificação de características-chave nas empresas. O modelo preconiza sete características que são denominadas parâmetros (KELLY; ALLISON, 1998, pp. 111-113). São eles:

Amplitude - Foco de alcance dos esforços organizacionais, variando do microambiente individual até o macroambiente.

Dinamismo - Como sistemas auto-organizados, os negócios precisam de dinamismo para construir e manter padrões de interação e ordem. Desempenha um papel chave nas ações dos agentes e no comportamento emergente.

Aprendizagem - Diz respeito a como os indivíduos, equipes e toda a empresa aprendem e se adaptam ao ambiente, quais facilidades a empresa tem para desenvolver novas capacidades e qual a história de adaptação da empresa a novos panoramas.

Comprometimento - Diz respeito ao nível de comprometimento, distribuição de poder e nível de autonomia.

Interação – Se refere aos resultados das interações do negócio, ou seja, o que está fazendo e se está sendo bem sucedido no momento.

Autopoiese - Grau em que um negócio e suas pessoas podem se sustentar mutuamente.

Sistema emergente - Diz respeito à visão holística do sistema emergente, como a empresa vê a si mesma, variando entre um sistema fechado, que está à mercê do ambiente, até um sistema aberto, que coevolui com o ambiente.

A partir dessas definições, são descritos para cada um dos cinco níveis de evolução da complexidade, os comportamentos referentes a cada um dos sete parâmetros apresentados.

2.2.5.1 Auto-Organização Inconsciente

A Auto-organização Inconsciente é uma forma de organização independente do entendimento e da vontade dos agentes, com foco nos resultados. Os agentes se comportam de forma individualista e competitiva, não sendo consideradas as relações informais. Os negócios que estão nesse nível são, de alguma forma, caóticos. Os agentes disfarçam as disfuncionalidades cumprindo superficialmente normas e regulamentos externos. O foco da gerência está mais nos resultados do que na forma como esses resultados são alcançados, tentando controlar as ações e interações dos agentes. O ambiente interno resultante é caracterizado por incerteza, frustração e surpresa (KELLY; ALLISSON, 1998).

Na Tabela 2 (2) são descritas as sete principais características (parâmetros) de uma empresa que se encontra neste nível.

Tabela 2 (2): Nível 1: Auto-organização Inconsciente

Parâmetros	Status	Evidência	Explicação
Amplitude	Micro visão centrada nos agentes.	Predominam esforços heroicos individuais.	Ênfase nas partes e não no sistema como um todo.
Dinamismo	Competitiva.	O medo, a desconfiança, e a decepção guiam as interações dos agentes.	A energia competitiva gera um comportamento destrutivo, que causa surpresas e retrabalho, desperdiçando tempo e dinheiro.
Aprendizagem	Aprendizagem individual. Adaptações conjuntas lentas.	Os agentes seguram informações.	Informação é considerada fonte de poder.
		Os agentes protegem conhecimento raro.	Os agentes ambicionam o conhecimento subjetivo, têm medo ou apenas não desejam compartilhar o conhecimento.
		Os agentes protegem competências raras.	Os agentes guardam as lições aprendidas para si, o que torna sua experiência única e eles mais insubstituíveis.
		Os agentes repelem a mudança. Os agentes se fecham em suas próprias áreas.	Os agentes vêem a inovação como mais trabalho e mais risco. Estão mais preocupados com a sua sobrevivência (parte) do que com o todo.
Comprometimento	Baixo comprometimento gera padrões de conflito.	Os agentes concordam com qualquer solicitação	Eles não sabem o que é factível.
		Os agentes fingem que estão fazendo o melhor possível.	Frequentemente decidem o que o cliente “realmente” precisa.
		Os agentes entregam o que é possível.	Prioridades e perspectivas conflituosas dos agentes causam problemas de comunicação.
		Clientes frequentemente insatisfeitos.	Relações tensas em todos os níveis da organização.
Interação	Luta pela sobrevivência.	Os agentes tomam decisões pessoais e reativas. Os agentes fazem escolhas individuais.	Agentes são autoprotetores nas suas reações ao ambiente. Os agentes fazem escolhas com alto ganho próprio e conseqüências do tipo ganha/perde que passam despercebidas.
	Interação entre agentes improvisada.	Os agentes se comprometem superficialmente com o planejamento conjunto e seguem sua agenda.	Falta confiança, respeito, disciplina e coerência. As ações dos agentes são incoerentes com o plano de ação.
Autopoiese	Inconscientemente, a equipe estabelece suas próprias limitações e inicia um círculo, perpetuando padrões de desperdício.	Líder tenta controlar as interações dos agentes por leis e exigências.	A auto-organização entra em conflito com o papel do líder como gerente responsável por dirigir e controlar a atividade e conexão entre os agentes.
		Agentes fingem seguir as ordens.	Os agentes se escondem atrás dos regulamentos, seguindo as regras cegamente. “Não é minha culpa se os esforços não dão resultado”.
Sistema Emergente	Falta de controle associada a mentalidade de vítima.	Agentes se sentem vítimas. Líderes sentem que não estão no controle.	Líderes comandam e controlam com crescente intensidade e futilidade. Os agentes se escondem deixando que os outros levem os tiros. “Diga-me o que fazer que eu faço. Apenas me dê um checklist.”

Fonte: Kelly e Allison (1998)

Assim, os diversos agentes se auto-organizam de forma independente e improvisam na tentativa de sobreviver. As atividades são executadas baseadas em conhecimentos e experiência pessoal, há pouco entendimento sobre as capacidades da equipe e as equipes se comprometem superficialmente. Não existe um sistema interativo e as unidades dependem de heróis individuais, refletindo a tensão competitiva entre o controle autoritário e a autonomia individual. A probabilidade de atingir as metas é baixa (KELLY; ALLISON, 1998).

Para mover-se para o nível 2 é necessário conhecer e reconhecer as realidades do nível 1. Os líderes devem eliminar as técnicas de dominação, bem como a burocracia desnecessária, e focar no estabelecimento de políticas-chave, tais como: a promoção de uma compreensão comum de que há instabilidade na competição global e rápida mudança; a criação de uma rede complexa de agentes, em que todos os membros da empresa devem ser considerados parceiros conscientes, competentes, auto-organizados, o que requer integração e líderes visionários; o desenvolvimento de compromisso além das fronteiras da empresa, com os *stakeholders*; e a instituição de aprendizagem aberta. Essa primeira transição pode ser a mais difícil, pois se trata de uma mudança, antes de tudo, de mentalidade (KELLY; ALLISON, 1998).

2.2.5.2 Auto-Organização Consciente

Para se alcançar esse nível, o planejamento visível, disciplinado e flexível é indispensável. O objetivo aqui é tornar visível a maneira como as coisas funcionam ou não para que os problemas e gargalos sejam identificados e se possa aprender a partir do sucesso e do fracasso. Nesse nível, os membros das equipes dedicam-se a comunicação aberta e interação disciplinada. Os agentes compartilham, de forma consciente, seus conhecimentos e experiências com os colegas. A equipe conhece o processo por meio do qual os objetivos são buscados, entendendo o que está indo bem e quais são os fatores críticos para repetir o sucesso. Desse modo, os resultados alcançados são mensurados, discutidos e avaliados de forma conjunta e aberta, havendo espaço para sugestões de melhorias e para que as decisões sejam tomadas em grupo. O compromisso e aprendizagem do grupo se tornam visíveis (KELLY; ALLISSON, 1998).

Na tabela 3 (2) são descritas as características, segundo os parâmetros chave do modelo, de uma empresa que se encontra no segundo nível de adaptação evolutiva complexa.

Tabela 3 (2): Nível 2: Auto-organização Consciente

Parâmetros	Status	Evidência	Explicação
Amplitude	Centrada nas equipes.	Estabelecimento de relações básicas (de um para um).	Ênfase no time como sistema: entende que o poder real repousa nas relações com os demais e começa a construir relações mais fortes.
Dinamismo	Ganhando sinergia, tornando-se mais colaborativa.	Ataque direto ao medo, a falta de confiança e a decepção.	Redes seguras estão sendo estabelecidas para comunicação aberta e honesta; os valores básicos de confiança e respeito são encorajados.
Aprendizagem	Aprendizagem e adaptação da equipe é visível para quem está fora e estimula a equipe.	Agentes compartilham as informações com a equipe.	Os agentes contribuem com o poder da equipe.
		Os agentes compartilham conhecimento.	Entendimento qualitativo é distribuído explicitamente entre os agentes locais.
		Experiência do time em comum.	Lições comuns e consciência da capacidade são compartilhadas informalmente.
		Agentes apoiam as mudanças que são vistas como benéficas para a equipe.	Agentes enxergam as inovações como algo que irá tornar a equipe mais competitiva e com maiores chances de sobrevivência.
		Agentes protegem o time.	Alinhamento entre a empresa e os agentes é construído de baixo para cima.
Comprometimento	Compromissos confiáveis. Padrões entrelaçados de grupo começam a emergir das promessas reais dos agentes.	Agentes negociam entregas.	Concordam com aquilo que todos acreditam que é factível.
		Agentes pretendem manter a palavra.	Entendem o significado de fazer uma promessa pessoal.
		Agentes renegociam com antecedência quando não conseguem manter a palavra.	Poucas quedas de comunicação.
		Poucas surpresas de última hora ocorrem.	Maior credibilidade nos relacionamentos (de um para um).
Interação	Tentam acompanhar as necessidades do ambiente. Interação disciplinada entre agentes.	Os agentes participam de decisões responsivas da equipe.	Agentes respondem ao ambiente usando o intelecto coletivo e comportamento conjunto.
		Agentes participam de escolhas visíveis da equipe.	Agentes fazem escolhas visíveis e baseadas no consenso, considerando o impacto no grupo.
		Agentes tomam parte do planejamentos realista da equipe e seguem aquilo que foi planejado.	As atividades e interações dos agentes são planejadas e monitoradas. As ações são delimitadas pela confiança e respeito entre colegas, sendo coerentes com o que foi planejado, e fáceis de observar e medir.
Autopoiese	Desfazendo, conscientemente, os círculos viciosos.	Líder ajuda a trazer à tona padrões subjacentes (limitadores e capacitadores).	O papel do líder é ser o treinador da equipe, responsável por estabelecer o comprometimento, a disciplina e comunicação aberta entre os agentes.
		Agentes mantêm os padrões visíveis.	Os agentes são encorajados a ressaltar as fontes de sucesso e fracasso sem repercussão.

Sistema Emergente	Agentes “empoderados”. Líder se concentra em criar um ambiente funcional.	A equipe se fortalece.	Quanto mais lições positivas são aprendidas, mais a responsabilidade é compartilhada.
-------------------	---	------------------------	---

Fonte: Kelly e Allison (1998)

Para atingir o nível 3, os agentes precisam aprender a trabalhar com os resultados da auto-organização, analisando comportamentos emergentes, propagando o que funciona, e construindo o sucesso. É preciso desenvolver negócios baseados na cooperação, não apenas com empregados e fornecedores, mas também com universidades, com agências governamentais e com clientes, maximizando sua satisfação de forma a criar um mercado mais forte para os envolvidos; e na valorização do capital social, formando equipes capazes de responder rapidamente às novas oportunidades e mudanças de mercado, sem custos significativos (KELLY; ALLISON, 1998).

2.2.5.3 Auto-Organização Guiada

Na Auto-organização Guiada, os novos hábitos que produzem melhores resultados já ocupam o lugar dos antigos que eram menos eficientes. O inter-relacionamento ocupa o lugar do individualismo, tornando possível o entendimento da necessidade do todo e a adaptação das soluções aos resultados esperados. A equipe não apenas conhece seus processos, mas também é capaz de transformar os processos mais eficientes em padrões. Enquanto que no nível 2 se trabalha para aprender bons hábitos, no nível 3 se trabalha para estabelecer padrões de sucesso. O objetivo nesse nível é criar um conjunto robusto desses padrões e desenvolver a habilidade de avaliar novas situações, entendendo quando novas competências e recursos são necessários e sendo capaz de gerar métodos de soluções personalizadas em resposta ao ambiente. (KELLY; ALLISSON, 1998).

Na Tabela 4 (2), as características de uma empresa que se encontra no nível 3 (Auto-organização Guiada) são descritas.

Tabela 4 (2): Nível 3: Auto-organização Guiada

Parâmetros	Status	Evidência	Explicação
Amplitude	Centrada na unidade.	Relações entre as equipes sendo fortalecidas.	Apreço pelas redes de trabalho e a interdependência transpassa as equipes locais e alcança toda a unidade.
Dinamismo	A energia compartilhada é crescente e construtiva.	Respeito mútuo, confiança e honestidade direcionam a interação entre os agentes na unidade.	Honestidade e comunicação aberta; valores sólidos de confiança e respeito tornam-se penetrantes como ondas se espalhando pelo sistema.
Aprendizagem	Aprendizado e evolução acelerados.	Os agentes compartilham abertamente informação qualitativa.	Os agentes contribuem para a eficácia da unidade em todos os pontos.
		Conhecimento do agente se baseia na história da unidade.	Dados históricos qualitativos (reunidos ao longo do tempo) explícitos e compartilhados com os colegas da unidade.
		A experiência da unidade é capturada.	Lições comuns, performance e competências compartilhadas formalmente com os colegas.
		Os agentes da unidade contribuem para a inovação tática.	Agentes participam da solução inovadora de problemas, valorizando a si e a unidade.
		Agentes protegem a unidade.	Alinhamento entre a empresa e os agentes continua em desenvolvimento.
Comprometimento	Promessas factíveis originam uma rede de padrões estáveis.	Agentes negociam entregas.	É mais fácil chegar a um acordo sobre o que é factível.
		Agentes capazes de manter a palavra.	Têm mais dados para fazer uma promessa pessoal.
		Renegociação menos frequente.	Menos bloqueios na comunicação.
		Clientes recebem aquilo que esperam.	Aumento da credibilidade entre clientes e fornecedores.
Interação	De acordo com a necessidade do ambiente. Bem posicionada para mudança potencial. Interação agente/agente estável.	Os agentes definem as regras da unidade e tomam decisões baseadas nestas regras.	Agentes respondem ao ambiente usando algumas regras em comum derivadas de sua própria experiência e sucesso local.
		Agentes fazem escolhas objetivas da unidade.	Agentes tomam decisões visíveis e objetivas, considerando o impacto coletivo e focando a preservação da empresa.
		Agentes selecionam papéis, planos, e compartilham os resultados.	As ações dos agentes são consistentes com um conjunto de opções padrão derivado da história local de sucesso, e são fáceis de observar e medir.
Autopoiese	Consciência de ampliar feedback para embutir hábitos.	Líder influencia o comportamento emergente da unidade.	O líder é um facilitador, responsável por envolver os agentes em estratégias participativas e pensamento crítico.
		Agentes reforçam o comportamento desejável.	Agentes são valorizados por contribuir para novos padrões.
Sistema Emergente	Agentes são uma parte ativa de uma rede poderosa. O líder encoraja o comportamento funcional.	Unidade se fortalece através de seu relacionamento com outras unidades.	Mais alianças criam melhores dados, aprendizagem mais rápida, cenários mais claros e melhores decisões.

Fonte: Kelly e Allison (1998)

A impaciência é um grande obstáculo para atingir esse nível, pois é difícil não procurar por atalhos. Mesmo se o padrão definido não evoluir, os agentes devem descobrir novas maneiras de realizar seu trabalho iniciando-se novamente a improvisação e auto-organização invisível. Assim, as equipes eficientes precisam estar sempre em evolução. Outra armadilha deste nível é tornar-se muito rígido e preso aos padrões. Depois de estabelecidos os padrões, corre-se o risco de acreditar que o trabalho está pronto. Cada equipe terá que encontrar o equilíbrio ideal entre a abordagem de trabalho definida e a autonomia (KELLY; ALLISSON, 1998).

O foco para se alcançar o nível 4 está em adotar pensamento estatístico, matemática não linear e modelos de complexidade para reflexão, o que torna possível codificar a realidade, estabelecendo probabilidades para o futuro, o que permite aprendizado e evolução; e em incentivar as pessoas a ter orgulho dos produtos, da prestação de serviços e da empresa, como forma de beneficiar o capital humano, comprometendo-se com o objetivo ao invés das regras por meio da utilização do bom senso (KELLY E ALLISSON, 1998).

2.2.5.4 Auto-Organização Guiada Quantitativamente

No que se refere à Auto-organização Guiada Quantitativamente, os agentes passam a liderar a si próprios, pois compreendem a empresa como um sistema em evolução. Desse modo, para atuar nos ambientes dinâmicos, as empresas utilizam ferramentas matemáticas, desenvolvendo métodos de análise para simular cenários e estabelecer alternativas de atuação, com base no comportamento auto-organizado e da capacidade de coevolução da empresa. Os líderes voltam seu foco para permitir que os agentes possam se autoconduzir, usando regras geradas internamente (como o bom-senso) ao invés de regulação externa imposta. A empresa pode colher benefícios significativos a partir da atuação de agentes autônomos autodisciplinados (KELLY; ALLISSON, 1998).

Um dos obstáculos para atingir esse nível é a descrença de algumas pessoas na capacidade dos números ou modelos em antecipar os comportamentos. Os custos das ferramentas, da contratação de técnicos e do treinamento de toda a empresa também são empecilhos para a evolução da empresa ao último nível (KELLY; ALLISSON, 1998).

As características de uma empresa que se encontra no nível 4 são apresentadas na Tabela 5 (2).

Tabela 5 (2): Nível 4: Auto-organização Guiada Quantitativamente

Parâmetros	Status	Evidência	Explicação
Amplitude	Macrovisão empresarial	Agentes se identificam com a empresa e entendem como suas partes se encaixam no todo.	O gosto por redes de trabalho e dependência continua a crescer, completando a rede interna de poder empresarial.
Dinamismo	Mais e mais a anergia construtiva sendo trocada.	Mensagens misturadas são eliminadas, gerando um novo nível de honestidade e abertura.	Comunicação ainda mais aberta. Agentes começam a discutir emoção. Bases para o aprendizado de duplo ciclo são estabelecidas.
Aprendizagem	Aprendizado quantitativo é a base da aceleração da evolução.	Os agentes compartilham abertamente dados quantitativos da empresa.	Agentes contribuem com modelos e simulações, aumentando a eficiência da empresa.
		O conhecimento da empresa é expresso quantitativamente (modelos e simulações).	Dados qualitativos e quantitativos históricos (juntados ao longo do tempo) são modelados e compartilhados em toda a empresa.
		A experiência empresarial dos agentes é expressa quantitativamente.	Lições quantificadas, expressas em modelos, compartilhadas na empresa.
		Agentes contribuem com a inovação estratégia da empresa.	Agentes participam das estratégias definindo novas direções para nichos óbvios, apoiados por observações e modelos quantitativos.
		Agentes protegem a empresa.	Agentes estão alinhados com a empresa.
Comprometimento	Emergem novos padrões, mais eficientes, com promessas factíveis e significativas.	Todas as partes envolvidas negociam as requisições.	Concordam com aquilo que todos acreditam que é necessário e factível.
		A palavra do grupo tem valor.	O respeito pessoal apoia relacionamentos fortes.
		Colaboração total elevada.	Fornecedor sensível as necessidades mutáveis dos clientes.
		Necessidades dos clientes satisfeitas.	Parceria verdadeira entre fornecedor e cliente.
Interação	De acordo com as necessidades do ambiente e direcionando novas mudanças.	Agentes tomam decisões com base em dados e modelos.	Agentes respondem ao ambiente guiados por dados derivados de mensurações quantitativas de sucesso anterior em seu ambiente.
		Os agentes antecipam os “trade-offs” da empresa.	Os agentes antecipam e modelam estatisticamente as decisões, considerando as opções do ambiente e as probabilidades.
		As interações agente-empresa são mais estáveis.	Ações dos agentes, estabilizadas através da história local e sucesso, são qualitativamente e quantitativamente monitoradas.
Autopoiese	Desenvolvendo modelos quantitativos e simulações para incrementar padrões.	Líder prevê o comportamento emergente da unidade.	Os líderes são mentores responsáveis por gerar habilidade para que os agentes liderem a si próprios.
		Os agentes redirecionam os comportamentos emergentes indesejáveis.	Os agentes são valorizados por aumentar a competência, o pensamento e o julgamento.
Sistema Emergente	Agentes e líderes usam modelagem estatística para agir de maneira eficaz.	A empresa se fortalece através da representação matemática dos relacionamentos.	Mais dados quantitativos e modelagem estatística significam cenários mais claros e melhores decisões apoiando a empresa como um todo e suas partes.

Fonte: Kelly e Allison (1998)

Para chegar ao nível 5, a empresa precisa ser capaz de se antecipar às avalanches e, até mesmo, ser capaz de causar as que possam proporcionar-lhe benefícios, às quais consiga se adaptar com sucesso. Avalanches que exigem mudanças rápidas irão acontecer de qualquer forma, quer sejam conscientemente desencadeadas ou não. Nesse sentido, as novas ciências, simulações de computador, e novas tecnologias fornecem um novo instrumental para aprendizagem e crescimento, por isso é necessário alcançar e manter a empresa autopoietica (KELLY; ALLISSON, 1998).

Isso pode ser obtido a partir da valorização do capital intelectual e da capacidade de inovação de todos os envolvidos. Essas ações resultam em profundo comprometimento por parte dos agentes, que, combinado às suas experiências compartilhadas, pode oferecer vantagem competitiva significativa para a empresa. Esse tipo de empresa é autolimitada, autorreflexiva e auto-organizada e irá emergir de uma rede de agentes que viveram, aprenderam e evoluíram durante um longo período em um ambiente baseado na confiança, no compartilhamento de informações e na coevolução (KELLY E ALLISSON, 1998).

2.2.5.5 Autopoiese Consciente

Por fim, na Autopoiese Consciente, a melhoria das atividades se torna constante nas empresas, que reconhecem ser necessária a busca constante pela adaptação competitiva. Uma vez que não são completamente aptos a desempenharem todas as tarefas, os agentes assumem um comportamento atento e pronto para a auto-organização e mudança em prol da evolução conjunta com o ambiente. O conhecimento é fruto das experiências, pois a empresa como um todo desenvolveu a capacidade de identificar, ampliar e se ajustar às tendências emergentes. O reconhecimento de que nenhuma empresa é completamente adaptada por muito tempo, faz com que seja desenvolvida uma rede atenta (KELLY; ALLISSON, 1998).

Assim, a empresa passa a ser reconhecida como resultado de um fluxo contínuo de interação e do comportamento emergente dessas relações. O conhecimento experimental passa a ser utilizado na geração de soluções em resposta ao ambiente instável – obviamente considerando as capacidades dos agentes relacionadas às suas experiências – sendo continuamente atualizadas e dinamicamente modeladas (KELLY; ALLISSON, 1998).

Na Tabela 6 (2) são apresentadas as características de uma empresa que se encontra no nível 5 (Autopoiese).

Tabela 6 (2): Nível 5: Autopoiese

Parâmetros	Status	Evidência	Explicação
Amplitude	Empresa dentro do ambiente, uma macrovisão adicional.	Os agentes identificam-se com a empresa e entendem como eles ajudam o todo a se adaptar ao ambiente.	Gosto por redes de trabalho e dependência continuam a crescer, estendendo a rede para uma empresa virtual, incluindo parcerias externas com clientes e outros fornecedores.
Dinamismo	Forte energia colaborativa compartilhada.	Aprendizado de duplo ciclo se instala.	Alto nível de energia construtiva abastecida pela qualidade do conhecimento, experiência e sabedoria compartilhadas.
Aprendizagem	A velocidade do aprendizado conjunto dos agentes direciona a evolução da empresa adiante de outras.	Os agentes da empresa compartilham aprendizagem abertamente com parceiros.	Agentes aprendem mais rapidamente através de relações ganha/ganha.
		Os agentes da empresa criam capital intelectual para a empresa.	Agentes, encorajados a pensar, usam julgamento e desenvolvem novas ideias e conceitos.
		Agentes antecipam probabilidades e tendências da experiência futura do negócio.	A experiência cumulativa dos agentes e as projeções guiam e direcionam a empresa.
		Agentes veem a inovação empresarial como parte do seu trabalho.	A pesquisa e o desenvolvimento da empresa são percebidos como parte do trabalho de todos os agentes.
		Os agentes protegem a ecologia da empresa.	Agentes alinhados com a empresa e as necessidades que ela atende.
Comprometimento	Apoiado por profundo comprometimento	Os agentes se reúnem para gerar ideias sobre as requisições.	Juntos descobrem e determinam o que é necessário e o que é possível.
		Os agentes valorizam as ideias e o conhecimento.	O comprometimento conjunto com o relacionamento está por trás do sucesso.
		Agentes negociam novas ideias.	Fornecedor se antecipa as necessidades em mutação dos clientes.
		As necessidades de todas as partes interessadas na empresa são satisfeitas.	Cliente encantado o que gera lealdade profunda e comprometida.
Interação	No limite do caos, longe do equilíbrio.	Agentes tomam decisões empresariais baseadas em valores.	Agentes respondem ao ambiente usando o pensamento baseado em valores através de dados sobre custo/benefício, analisados e modelados ao longo do tempo na empresa.
		Os agentes fazem escolhas para o sucesso da empresa.	Agentes premeditam e modelam estatisticamente as escolhas considerando as capacidades e possibilidades para o sucesso competitivo.
		As interações entre agente e empresa são estáveis, mas evolutivas	As ações dos agentes são monitoradas qualitativamente e quantitativamente para identificar tendências e exceções, e são analisadas ou modeladas para novas oportunidades.
Autopoiese	Alinhamento consciente com os padrões emergentes do	Líderes preveem a empresa e o ambiente emergente.	Líderes direcionam a adaptação a frente da competição e risco. Quando necessário criam o caos para desviar a estabilidade crescente.

	ambiente.	Os agentes ajudam a reforçar ou redirecionar os comportamentos necessários.	Os agentes são valorizados pela criação de padrões.
Sistema Emergente	Agentes poderosos gerando uma rede que coevolutiva.	Empresa se fortalece através de agentes autônomos.	Cenários claros para todos na empresa encorajam mais opções, alternativas e possibilidades a emergirem – levando a evolução mais eficaz.

Fonte: Kelly e Allison (1998)

A principal barreira para atingir e para manter-se no nível 5 é a autossatisfação. Justamente por ser necessário preciso trabalhar a disciplina e a visibilidade dos processos para evoluir dos outros níveis, geralmente durante 5 ou até 10 anos, muitas vezes, a pressão contínua nessas áreas pode criar dificuldades para se alcançar o nível 5, porque os agentes podem torna-se muito rígidos. Essa rigidez pode tornar as pessoas incapazes de enxergar novas tendências, internas ou externas (KELLY; ALLISSON, 1998).

O termo utilizado para nomear o nível 5 de adaptação complexiva foi empregado inicialmente para descrever os elementos característicos dos sistemas vivos interagindo com seu ambiente. Proposto por Maturana e Varela (1953) ao se referir à capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios, de forma autônoma, retratando a capacidade das moléculas de gerarem, a partir das suas interações, uma rede de moléculas semelhante a que as produziu. Autopoiese e adaptação são essenciais em um sistema vivo, que está constantemente se autoproduzindo e autorregulando a partir da rede de interação recursiva (BAUER, 1999).

Rapidamente o conceito se difundiu para diversas áreas, sendo introduzido nas ciências sociais por Luhmann (1984) como um método de observação social, dentro de uma abordagem sistêmica, representando uma revolução epistemológica. Anteriormente, a técnica de observação era realizada com os objetos de estudo sendo avaliados isoladamente, sem considerar a interação entre os elementos. A proposta de autopoiese é justamente analisar essa interação, considerando o papel dos elementos no todo que constitui os sistemas.

A seção seguinte visa contribuir para uma melhor esclarecimento da forma como as empresas em processo de internacionalização podem ser entendidas como Sistemas Adaptativos Complexos.

2.3 As Empresas em Processo de Internacionalização como Sistemas Adaptativos Complexos

Partir do conhecimento existente na geração de novos é uma forma de torná-los – tanto o conhecimento existente quanto o novo – mais ricos. Desenvolver o Modelo do Processo de Internacionalização sob a perspectiva da Complexidade pode significar um avanço nos estudos. Um melhor entendimento sobre a forma como as empresas se comportam no processo de internacionalização requer uma percepção mais ampla das relações em que as empresas estão envolvidas. Com a evolução do modelo de Uppsala desde 1975 até 2010, é possível perceber uma busca nessa direção. A integração dessa evolução com a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos pode contribuir ainda mais para a compreensão da forma como as empresas se adaptam para atuar de formas tão distintas em mercados diversos.

As críticas direcionadas ao modelo de Uppsala se referem à sua limitação na capacidade de explicar as diversas formas possíveis de internacionalização que são capazes de reduzir ou eliminar o gradualismo proposto pelo Modelo. O Paradigma da Complexidade pode proporcionar uma forma alternativa de se analisar aspectos como esses. Essa seção visa evidenciar essa possibilidade de integração. A partir da análise conjunta das considerações apresentadas no capítulo anterior, pode-se perceber que é possível entender as empresas em processo de internacionalização, de acordo com a abordagem do Modelo de Uppsala, como Sistemas Adaptativos Complexos, conforme apresentado por Kelly e Allison (1998) em sua adequação dos pensamentos de Morin (2010; 2011) à realidade das empresas. Isso porque a evolução do modelo de Uppsala parece acompanhar os níveis de evolução da complexidade.

O foco do modelo avança desde o indivíduo até a empresa e seu ambiente, estando o modelo inicial mais voltado para a empresa individual (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977); em uma fase posterior, com o advento das redes de relacionamento, o foco passa para a empresa situada em um ambiente, imersa nessas redes (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; ERIKSSON et. al., 1997; JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2009); e, atualmente, mantido o foco nas redes de relacionamento, mas com o reconhecimento do papel dos empreendedores na formação e manutenção desses relacionamentos (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Essa evolução se assemelha ao progresso dos níveis de consciência percorrido nos níveis de adaptação da complexidade,

que variam desde relacionamentos fechados até redes de relacionamento (KELLY; ALLISON, 1998).

Inicialmente, o fator considerado fundamental para o processo de internacionalização, tanto com relação à escolha do mercado em que se pretende atuar quanto ao modo de entrada, foi a Distância Psíquica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Essa percepção evidencia a empresa entendida no modelo como pertencendo ao nível “Auto-organização Inconsciente”, partindo do entendimento de que havia competitividade entre os agentes e entre as empresas, com compartilhamento limitado de informações, comprometimento superficial – principalmente em decorrência do gradualismo – e preocupação, sobretudo, com os resultados.

Já com a evolução para a perspectiva das redes de relacionamentos, percebe-se que o Modelo do Processo de Internacionalização apresenta-se em direção à “Autopoiese Consciente”, pois se admite a existência da interação colaborativa entre os agentes e as empresas, com o compartilhamento de informações – especialmente em função da necessidade de estabelecer confiança entre os participantes da rede – e um maior comprometimento, que podem estar relacionados também uma característica importante desse nível: a preocupação não apenas com os resultados diretos, mas também com forma de obtenção dos resultados – a partir da construção dos relacionamentos – aspecto que já começa a ser trabalhado desde o nível 2 de evolução de adaptação complexiva, Auto-organização Consciente. Isso se torna ainda mais perceptível com o reconhecimento do papel do empreendedor nesse processo (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), pois há evidências de que o agente tem consciência da sua atribuição enquanto participante da empresa situada em um ambiente dinâmico.

Diante dessa relação, seria plausível se presumir que a decisão da escolha dos mercados internacionais em que se pretende atuar, bem como do modo de entrada, devem levar em consideração não apenas o nível de conhecimento que a empresa possui sobre esses mercados, conforme foi demonstrado com a evolução do Modelo de Uppsala, mas também o nível de adaptação da complexidade, ou seja, a capacidade da organização de se adaptar à realidade do mercado externo, pois sabe-se que, de acordo com o Modelo de Kelly e Allison (1998), quanto maior o nível de complexidade da empresa, maior a sua capacidade de flexibilidade adaptativa com relação ao ambiente, e, de acordo com Morin (2011, p. 93), que “quanto mais complexa uma organização, mais ela tolera a desordem”. Assim, pode-se esperar que quanto maior o nível de evolução da complexidade, menor será a importância

atribuída ao conhecimento na escolha dos mercados externos ou na escolha do modo de atuação nestes mercados.

Isso pode ser verdadeiro quando se assume que, se a empresa é capaz de se adaptar com maior facilidade ao mercado externo, estabelecendo relações pautadas na confiança, o que reduz os efeitos da incerteza e do oportunismo, o seu comprometimento com aquele mercado será maior. E, possivelmente, tal comprometimento ocorrerá de forma menos gradual do que nos casos em que a sua capacidade de adaptação ao mercado é limitada, não havendo a colaboração ou troca de informações relevantes com as empresas estrangeiras.

Assim, se a empresa possui maior capacidade de adaptação aos mercados, a sua escolha poderá ser pautada em outros aspectos, que não apenas na Distância Psíquica ou o nível de conhecimento, tais como o nível de rentabilidade esperado ou retorno sobre o investimento, na escolha do mercado e do modo de entrada, o que explicaria a escolha por outras formas possíveis de internacionalização de forma mais rápida e por outros caminhos não previstos no modelo do Upassla, tais como licenciamentos, aquisições e alianças estratégicas. Todavia, se a empresa tiver pouca capacidade adaptativa, o que envolve a sua capacidade de colaboração e compartilhamento de informações, a sua escolha permanecerá pautada no seu grau de conhecimento e nas proximidades psíquicas.

Seguindo essa lógica, também é presumível que o nível mais elevado de complexidade nas empresas, ou seja, a existência de uma maior Vantagem Complexiva, também tenderá a ser maior a sua capacidade de identificar as oportunidades e ameaças dos mercados internacionais. Isso porque as empresas que possuem maior nível de evolução da complexidade são as que buscam constantemente a adaptação competitiva, possuindo um comportamento atento e pronto para mudança, sendo mais preparadas para auto-eco-organização (KELLY; ALLISON, 1998; MORIN, 2010; 2011a). Além disso, a própria percepção dessas oportunidades e ameaças não é vista pelo modelo de Uppsala como algo buscado pelas empresas, mas como algo proporcionado pela sua prontidão para reconhecer o valor das informações e ideias, bem como decorrente da capacidade do empreendedor de transformar ameaças em oportunidades ou, até mesmo, de criá-las (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Nesse sentido, pode-se supor que empresas com nível de adaptação complexiva mais elevado seriam capazes de identificar mais facilmente as oportunidades e ameaças nos mercados internacionais.

Essa necessidade de aquisição do conhecimento de forma experiencial, restrita à atuação no mercado específico, inclusive para capacidade de percepção das oportunidades e

ameaças, poderia ser substituída pela participação em redes de relacionamento ou pela contratação de alguém que detenha esse conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2003; 2009; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; ERIKSSON et. al., 1997; SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010). Essa evolução também parece estar de acordo com os níveis de complexidade, pois a necessidade de conhecimento experiencial está associada às empresas com as características mais próximas às do nível “Auto-organização Inconsciente”, enquanto as que são capazes de substituir tal conhecimento com a sua participação em redes de relacionamentos possuem as características referentes ao nível de “Autopoiese Consciente”, ou dos níveis mais próximos deste. Desse modo, entende-se que empresas com nível de adaptação complexiva mais elevado podem mais facilmente conseguir se tornar *insiders* em redes de negócios.

Nesse sentido, argumenta-se que as empresas estão dispostas a constituir relacionamentos de negócio apenas com aquelas capazes de cooperar e compartilhar informações relevantes, sendo estas exigências características de empresas com elevado nível adaptação complexiva. Assim, espera-se que empresas que tenham maior nível de evolução da complexidade estejam mais aptas a atuar em mercados internacionais.

3 Procedimentos Metodológicos

O Paradigma da Complexidade, com a proposição de uma ciência nova, traz para o contexto dos estudos das organizações elementos como incerteza, acaso e o diálogo da ordem e da desordem (MORIN, 2007; 2008; 2011a; 2011b). Esses elementos parecem estar diretamente relacionados às empresas contemporâneas, que atuam em ambientes cada vez mais instáveis (GODOY; CONTI, 2011). A realidade, nessa abordagem, passa a ser encarada como uma construção social (CRESWELL, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2005; FLICK, 2009; MERRIAN, 2009), e percebê-la dessa forma pode ser mais adequado a estudos que envolvam a abordagem comportamental do processo de internacionalização, especialmente quando há o reconhecimento do papel desempenhado pelas redes de relacionamento (JOHANSON; VAHLNE, 2009), por haver o reconhecimento de que os indivíduos estão envolvidos e são influenciados por relações sociais e seus aspectos informais (GODOY; CONTI, 2011).

3.1 Perguntas Norteadoras da Pesquisa

Essa pesquisa tem como objetivo analisar as características do processo de internacionalização de empresas do polo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos. Para promover o alcance desse objetivo, questões de pesquisa são formuladas, de modo que auxiliem a estruturar a aplicação dos métodos de coleta de dados. Nesse caso, as entrevistas, as observações e a análise de documentos (STAKE, 2007), permitindo que o investigador reavalie os aspectos mais relevantes do fenômeno e a adequação da metodologia empregada (MERRIAM, 2009), servindo para tornar a pesquisa mais objetiva e focalizada (MILES; HUBERMAN, 1994).

Assim, a questão central de pesquisa – Como se caracteriza o processo de Internacionalização do Pólo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos? – foi desmembrada em

outros questionamentos, tal qual o objetivo central foi subdividido em objetivos específicos. Quais sejam:

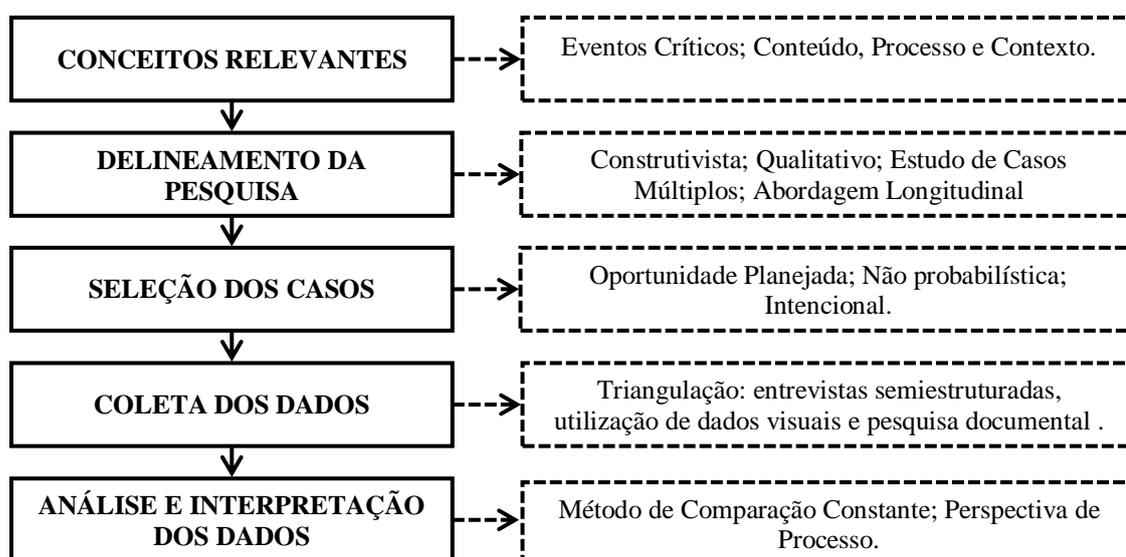
- Como se caracteriza o processo de internacionalização das empresas (incluindo a identificação dos eventos críticos)?
- Como se comportam as empresas no que diz respeito aos níveis de adaptação complexiva?
- Como se associam o processo de internacionalização das empresas e os seus níveis de adaptação complexiva?

A partir dessas questões norteadoras, definiu-se como a pesquisa deveria ser realizada, escolhidos os métodos de coleta de dados, elaborados os instrumentos de pesquisa e escolhida a técnica de análise e interpretação dos dados.

3.2 Desenho Metodológico da Pesquisa

Para facilitar a compreensão da metodologia empregada no alcance dos objetivos e para responder as questões norteadoras, será apresentado na Figura 15 (3) um desenho metodológico, em que as etapas expostas na metodologia serão brevemente descritas.

Figura 15 (3): Desenho Metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2012)

Nas seções seguintes, essas etapas serão apresentadas de forma detalhada.

3.3 Conceitos Relevantes para a Pesquisa

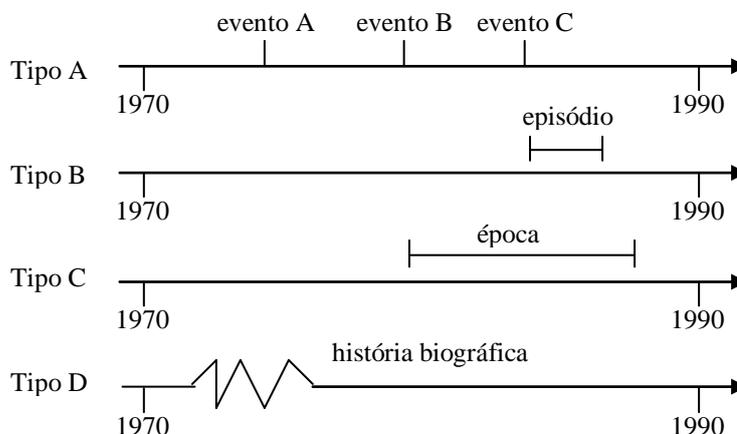
A pesquisa está pautada em duas abordagens: Processo de Internacionalização e Paradigma da Complexidade. Os estudos sobre processos ocorrem geralmente de três formas: “(1) como uma lógica usada para explicar uma relação causal; (2) como uma categoria de conceitos que se refere a atividades de indivíduos ou organizações; (3) como uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo” (VAN DE VEN, 1992, p. 169). Apenas este último retrata o processo de forma explícita como ações que ocorrem ao longo do tempo, e esta é a perspectiva adotada para o presente trabalho. Desse modo, assume-se a definição de Pettigrew (1997, p. 338) para processo: “uma sequência de eventos individuais e coletivos, ações e atividades que se desenrolam ao longo do tempo no contexto”.

Nesse sentido, três aspectos precisam ser analisados: o conteúdo, ou seja, “o que” especificamente mudou no comportamento de internacionalização; relacionado ao processo, ou seja, “como” ocorreu a mudança, com a ocorrência de quais eventos ao longo do tempo; e ao contexto, que se refere ao “por que”, em uma combinação de influências internas e externas que afetaram o curso do processo de internacionalização (PETTIGREW, 1987; 1990; 1997).

Conforme identificado há algum tempo (PETTIGREW, 1987; 1990; 1997), a maioria das pesquisas que trata das mudanças organizacionais foi desenvolvida em caráter acontextual e aprocessual, o que caracteriza uma séria limitação. Entende-se, nesse sentido, que as pesquisas sobre os processos de internacionalização precisam ser temporais e contextualistas, havendo a exploração das mudanças localizadas em tempo passado, presente e futuro – tendo em vista que condições passadas podem moldar as demais –, e que os processos são dinâmicos, influenciados não apenas pela agência individual ou coletiva, mas também pelo contexto, que limita a ação (GIDDENS, 1979; PETTIGREW, 1990; 1997).

Os processos ocorrem, muitas vezes, de maneira complexa e contraditória, alguns podem ser lineares, direcionais e cumulativos, enquanto outros podem ser não lineares, radicais e transformacionais, influenciados também pelo acaso e pelo oportunismo. As mudanças ocorridas no processo de internacionalização, nessa perspectiva, passam a ser vistas como resultado de causas múltiplas e holísticas (PETTIGREW, 1990). Basicamente, em estudos sobre internacionalização, quatro tipos de processos podem ser identificados dependendo da abordagem longitudinal utilizada (MELIN, 1992), conforme pode ser observado na Figura 16 (3):

Figura 16 (3) - Quatro tipos de processo identificados por diferentes abordagens longitudinais



Fonte: Melin (1992, p.102)

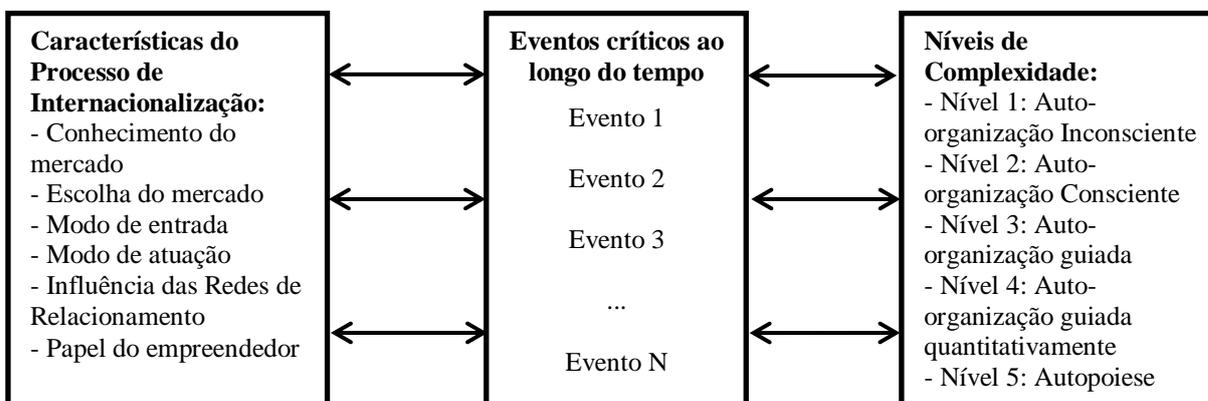
No tipo A de abordagem longitudinal, há uma série temporal de eventos críticos ou estados. No tipo B, o processo abrange episódios relativamente curtos, que podem ser de algumas semanas a poucos anos. O tipo C se refere ao estudo de uma época, que pode ser, por exemplo, o desenvolvimento estratégico de uma empresa sob a direção de um presidente específico. Por fim, no tipo D, o processo é considerado como uma história biográfica, onde toda a biografia da empresa é capturada a partir do momento de sua fundação até o presente (MELIN, 1992).

Considerando a proposição de Melin (1992), o processo capturado nesta pesquisa longitudinal é o do tipo A, de eventos considerados relevantes para o processo de internacionalização das empresas em questão. Foram buscadas continuidades e mudanças, ordem e desordem, na tentativa de identificar eventos críticos ao longo do tempo (PETTIGREW, 1990), partindo do entendimento de que “compreender a sequência e o fluxo de eventos ao longo do tempo é um requisito fundamental para o estudioso do processo” (PETTIGREW, 1997, p. 341).

Por eventos críticos, portanto, entende-se: “fatos, situações e decisões vivenciadas e/ou tomadas pela empresa que impactaram ou desencadearam em mudanças” durante o processo de internacionalização (SOUSA; FREITAS, 2012, p. 12). Desse modo, a identificação das características do Processo de Internacionalização das empresas ocorreu a partir da busca por avaliar de que formas a empresa se comporta em determinados eventos considerados críticos para esse processo. Para esses mesmos eventos críticos, foram avaliados

os níveis de complexidade presentes no comportamento da empresa. Assim, as duas abordagens foram analisadas considerando os comportamentos das empresas nos diferentes eventos, como pode ser observado na Figura 17 (3).

Figura 17 (3): Eventos críticos, comportamento de internacionalização e níveis de complexidade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013)

Entende-se que as definições dos níveis de complexidade tenham ficado bastante claras no tópico 2.2.5, que trata do Modelo de Kelly e Allison (1998). No entanto, as definições das características do processo de internacionalização (listadas na Figura 17 (3)) podem ser apresentadas de forma sucinta para facilitar o entendimento da sua utilização na pesquisa. Assim, entende-se por:

- Conhecimento do mercado: O grau de conhecimento da empresa sobre o mercado externo no qual deseja atuar ou atua (JOHANSON; VAHLNE, 1977).
- Escolha do mercado: Mercado externo que a empresa escolhe para realizar suas atividades de venda e/ou fabricação de produtos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).
- Modo de entrada: Estratégia utilizada pela empresa para adentrar no mercado externo, tal como contratação de agente ou instalação de subsidiária (JOHANSON; VAHLNE, 1977).
- Modo de atuação: Estratégia utilizada pela empresa para atuar no mercado externo, podendo ser mantida a estratégia utilizada no modo de entrada ou modificada com o passar do tempo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).
- Influência das redes de relacionamento: Interferências exercidas pelas redes de relacionamento no processo de internacionalização da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

- Papel do empreendedor: Interferências exercidas pelo empreendedor no processo de internacionalização da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 2010).
- Distância psíquica: Aspectos que dificultam ou impedem o fluxo de informações do mercado externo para o mercado local, tais como as diferenças culturais ou na forma de fazer negócios (JOHANSON; VAHLNE, 1977)

Definidos quais aspectos mais relevantes para a pesquisa, a metodologia, no que se refere às abordagens, estratégias e métodos, será delineada nas seções seguintes.

3.4 Delineamento da Pesquisa

Considerando os princípios gerais que guiam o Paradigma da Complexidade, se assume para realização dessa pesquisa uma concepção paradigmática construtivista (CRESWELL, 2010). Na análise desses aspectos complexos, a abstração metodológica utilizada pelo Positivismo dificulta a reintrodução das descobertas nas situações cotidianas em que foram geradas. Desse modo, a adoção de abordagens mais abertas permite abordar temas complexos e incomuns, sendo o objeto de estudo o fator determinante para a escolha do método (FLICK, 2009, p. 23-24).

Nesse sentido, a metodologia proposta não busca apreender “a realidade”, mas objetiva compreender uma realidade originada a partir de um consenso da comunidade no estabelecimento daquilo que é útil e do que tem sentido, com base nos significados construídos pelos sujeitos originados nas experiências como foram vividas ou sentidas. Acredita-se que grande parte dos fenômenos sociais intencione a elaboração de significados, influenciando a ação. Assim, os significados são alterados quando julgados não mais adequados. Esse entendimento, que é a visão de mundo do pesquisador, distância o paradigma Construtivista do Positivista (DENZIN; LINCOLN, 2005; MERRIAM, 2009).

A incomensurabilidade entre os paradigmas não significa que as metodologias de pesquisa – qualitativa ou quantitativa – e as lógicas subjacentes – dedutiva ou indutiva – também o sejam. No entanto, algumas questões podem exigir informações que os métodos qualitativos são mais capazes de gerar, e o pesquisador não deve “se recusar diante da explicação adequada” (GUBA; LINCOLN, 1994, p. 36). Mesmo diante dessa possível integração de metodologias, assume-se que a objetividade refere-se ao conhecimento do mundo físico, que só pode ser alcançado se o pesquisador se mantém separado do fenômeno

que deseja conhecer. Por outro lado, o conhecimento sobre o mundo social (em oposição ao físico), subjetivo e intersubjetivo, criado e recriado pelos agentes humanos, surge dos mecanismos de elaboração de significados, não podendo ser separado do pesquisador (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Como se intenciona compreender o processo de internacionalização das empresas a partir da percepção dos agentes sobre quais aspectos são considerados mais relevantes para esse processo, definindo assim, quais os eventos críticos a serem analisados, bem como, a identificação das suas percepções na definição dos níveis de capacidade de adaptação complexiva da empresa, assume-se que para o presente estudo, “quanto mais aberto o questionamento, melhor” (CRESWELL, 2010, p. 31).

Sendo “melhor” entendido como mais adequado, também se assume que não existe um método totalmente apropriado a ser aplicado a qualquer estudo; mas pode-se buscar a coerência com os problemas e objetivos da pesquisa, bem como adequação aos recursos, acesso às informações e a habilidade do pesquisador. Por mais que se possa argumentar que alguns métodos são mais adequados do que outros (GUBA; LINCOLN, 1994), nenhum deles, ou conjunto deles, é capaz de fornecer a verdade suprema. A validade da pesquisa, nesse caso, envolve a combinação entre o método e a interpretação (que será apresentada na subseção 3.5). Os critérios metodológicos servem para assegurar que a pesquisa seja tratada com seriedade, ao invés de assegurarem a descoberta da verdade (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Assim, espera-se que a pesquisa qualitativa seja mais adequada ao Construtivismo, partindo do entendimento de que se “procura descobrir e entender um fenômeno, um processo ou perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas” (MERRIAM, 2009, p. 11). Nesse sentido, ajuda a compreender e explicar o significado do fenômeno social, havendo o interesse crescente em entender e construir conhecimento sobre o significado desenvolvido pelas pessoas, suas linguagens, percepções e valores, contido na experiência do fenômeno social (DENZIN; LINCOLN, 2005; MERRIAM, 2009).

No que se refere às lógicas que permeiam a pesquisa, a abordagem qualitativa é essencialmente indutiva, ou seja, o pesquisador reúne os dados para, a partir deles, construir categorias, tipologias, conceitos, hipóteses tentativas ou teorias, indo do particular para o geral (MERRIAM, 2009, p. 15-16). Entretanto, na fase de definição das categorias (detalhada na subseção 3.5), há a utilização das lógicas tanto indutiva quanto dedutiva, pois busca-se verificar se as categorias geradas são condizentes com os dados. Após a definição das categorias, a lógica passa a ser puramente dedutiva, pois nesse momento é necessário verificar

se elas são compatíveis com os objetivos propostos no trabalho, bem como com a teoria utilizada (MERRIAM, 2009, p. 183-185).

Assim, diferente das concepções paradigmáticas, as lógicas dedutiva e indutiva não se excluem, ao contrário, assume-se que a investigação sobre processos são mais bem caracterizadas em termos de “ciclos de dedução e indução”. A definição do tema da pesquisa, dos seus limites, bem como as perguntas e a avaliação dos pontos fortes e fracos das teorias existentes e das descobertas empíricas, são condutores essencialmente dedutivos, usados para proporcionar uma orientação ao estudo. Entretanto, a estruturação dedutiva é apenas um guia para um processo mais aberto de raciocínio indutivo (PETTIGREW, 1997, p. 344). Se tornando, mais tarde, dedutivo novamente (MERRIAM, 2009), formando um ciclo constante de iteração entre dedução e indução.

Com relação às estratégias de pesquisa, as mais utilizadas na pesquisa qualitativa são os estudos etnográficos, fenomenológicos, *grounded theory* e o estudo de caso (MERRIAM, 1998). Dentre essas, a estratégia utilizada é o estudo de caso. Essa nomenclatura também pode ser utilizada para conduzir um estudo usando mais de um caso, comumente chamado de estudo de caso comparativo, múltiplo ou *cross-case* (MERRIAM, 2009, p. 49). Este tipo de estudo se mostra mais adequado por ser caracterizado como uma coleção de casos que são, de alguma forma, unidos na explicação do fenômeno, o que possibilita a identificação de similaridades e contrastes (STAKE, 2007).

Desde a década de 1990, o estudo de caso tem sido amplamente empregado na área das Ciências Sociais Aplicadas, especialmente, na Administração (MARTINS, 2008), por possibilitar que os fenômenos sociais sejam analisados enquanto casos únicos em suas particularidades e complexidades (STAKE, 2007). A escolha por tal estratégia fundamenta-se no entendimento de que se deve optar pela estratégia de estudo de caso quando há um interesse específico nele mesmo dentro do seu contexto, pois “estudos de caso analisam a particularidades e a complexidades, para compreender as suas atividades em circunstâncias importantes” (STAKE, 2007, p. 11).

O tempo e a história são considerados aspectos centrais em qualquer análise de processos, mas o objetivo não é produzir uma história do caso, mas um estudo de caso, com fins analíticos, buscando padrões nos processos analisados, pautado em abordagens indutiva e dedutiva (PETTIGREW, 1997, p. 338- 339). Nessa perspectiva, “o estudo de caso permite a percepção de aspectos que geralmente ficam despercebidos em outras estratégias de pesquisa” (STAKE, 2007, p. 20). Com o intuito de permitir a compreensão da internacionalização como

um processo em evolução, é realizada uma pesquisa com abordagem longitudinal, caráter retrospectivo, *ex-post facto* – no período que compreende desde o início das atividades nos mercados externos até o ano de 2012 –, em que os fenômenos investigados que se formaram espontaneamente, em determinado contexto (MATOS; VIEIRA, 2001).

3.5 Seleção dos Casos

A seleção dos casos analisados teve início em função da relevância do polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco – do qual as empresas fazem parte –, considerado que este um dos maiores do Nordeste (IBGE, 2012). Por sua vez, a seleção dos participantes ocorre em dois níveis: a escolha das empresas e a escolha dos entrevistados (MERRIAN, 2009). A seleção das empresas ocorreu, primeiramente, a partir do estabelecimento de duas condições que satisfazem o objetivo proposto: fazer parte do polo de confecções em questão e atuar (ou ter atuado) em mercados internacionais.

A análise preliminar do site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio revela que, entre os anos de 2001 e 2011, treze (13) empresas de Santa Cruz do Capibaribe exportaram até US\$ 1 milhão. As empresas identificadas são:

Quadro 2 (3) - Atividade de exportação das empresas de confecções de Santa Cruz do Capibaribe por ano

Empresa	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
C J Queiroz O Moda Intima									X	X	
E Q Pinheiro Confec. Me											X
F M E Abrantes Confec. Me						X					
Forrozoão dos Retalhos Ltda.		X	X	X	X	X	X	X	X		
Ind. Com. de Confec. Xavier Ltda.				X	X	X				X	
J Ronaldo Confecções – Me										X	
J Adí da Silva Confec. Me									X	X	
Jose Gomes Filho Confec.									X		
M de Fatima Vestuário Me									X	X	
Monteiro & Neves Ltda.			X		X						
Praia Norte Confec. Ltda.				X	X	X			X	X	X
Sandra M P de Souza Me									X		
Vinalva Ltda.				X	X						

Fonte: Elaboração própria com base em dados do MDIC (2012)

Dentre as treze (13) empresas que satisfazem os critérios estabelecidos, mais uma escolha foi feita, agora com base no critério de “oportunidade planejada” (PETTIGREW, 1997, p. 274). Essa escolha é pautada na acessibilidade aos locais de pesquisa, bem como

foram preferidas situações extremas, que apresentem comportamentos distintos com relação ao processo de internacionalização e ao nível de complexidade (PETTIGREW, 1997, p. 342), de forma que o equilíbrio e a variedade entre os casos sejam buscados (STAKE, 2007, p.22), permitindo que o método comparativo seja aplicado (PETTIGREW, 1997, p. 342). Desse modo, as empresas selecionadas, atendendo aos critérios predefinidos, foram a Praia Norte Confecções Ltda, que tem por nome fantasia “Iska Viva”, e a Indústria e Comércio de Confecções Xavier Ltda., que tem por nome fantasia “Rota do Mar”. Informações mais detalhadas sobre as empresas serão apresentadas no próximo capítulo.

Com relação à escolha dos entrevistados, ocorreu de forma não probabilística – que é típico de abordagens qualitativas (MERRIAM, 2009) – e intencional, por confiar no julgamento do pesquisador ao selecionar, arbitrária ou conscientemente, os elementos a serem incluídos. Foi utilizada, portanto, a técnica de seleção por conveniência (PATTON, 2001, p. 182; MERRIAM, 2009, p 63).

Foram entrevistados os membros da direção – aqueles responsáveis pelos processos de internacionalização das empresas – e outras pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores ou que estejam acompanhando o processo desde o início. A escolha de pessoas de diferentes áreas ocorreu por se acreditar que estas são capazes de perceber o padrão de comportamento das empresas a partir de diferentes perspectivas – uma vez que pertencem a diferentes níveis, como proposto por Pettigrew (1990; 1997) – e, portanto, podem contribuir com evidências e percepções diversas sobre os fenômenos de investigação deste estudo.

3.6 Coleta de Dados

Assume-se que o pesquisador deve ser empático ao analisar os fenômenos, buscando compreendê-los a partir das diferentes percepções, considerando a existência da subjetividade existente nas metodologias de coleta de dados adotadas, bem como durante a sua análise. O pesquisador deve ter consciência de que pode interferir no curso do estudo e reconhecer a possibilidade de cometer erros, pois não há uma melhor maneira de realizar o estudo, ela dependerá do contexto, da ocasião e das pessoas envolvidas (STAKE, 2007). Esse entendimento está em consonância com o Paradigma da Complexidade na sua premissa de que o observador e o mundo não podem ser dissociados, reintroduzindo o sujeito no processo

de observação científica, ou seja, sua singularidade subjetiva e valores são considerados determinantes para a percepção da realidade (MORIN, 2008; 2012; 2011a).

Embora se reconheça a existência de tal possibilidade de ocorrer erros, também há a obrigação ética por parte do pesquisador de minimizar as deturpações e equívocos. As interpretações obtidas sobre os fenômenos podem ser confirmadas, aumentando seu crédito, a partir da triangulação, seja de fontes de dados, do investigador, da teoria ou por meio da triangulação metodológica (STAKE, 2007). Optou-se por empregar esta última. Assim, foram utilizados três métodos para a coleta de dados: realização de entrevistas semiestruturadas, utilização de dados visuais e pesquisa documental.

3.6.1 Entrevista

As entrevistas são realizadas com o intuito de captar as realidades múltiplas (STAKE, 2007). Nesse sentido, com o entendimento de que as relações entre agentes envolvem as suas percepções sobre tais relacionamentos, podendo essas percepções ser invisíveis para os *outsiders* (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), se torna essencial que aqueles que estão diretamente envolvidos com o processo de internacionalização traduzam o seu entendimento sobre tal processo.

As entrevistas podem variar de acordo com o objetivo que se pretende alcançar a partir do seu emprego, ou seja, o método a ser utilizado depende do tipo de informação que se pretende obter (RICHARDSON, 1985), variando em função do grau de estruturação com que é desenvolvida. Desse modo, o tipo de entrevista deve ser escolhido a partir da determinação de quanto estruturada ela precisa ser, podendo variar em um *continuum* desde entrevistas altamente estruturadas ou padronizadas, em que são predeterminadas rigidamente as questões abordadas durante a entrevista e a sua ordem, oferecendo pouco espaço para fala espontânea do entrevistado; passando por entrevistas semiestruturadas, em que são utilizados guias de entrevista, que contenha os aspectos relevantes que precisam ser abordados, oferecendo maior espaço para que o entrevistado expresse suas opiniões; até as entrevistas não estruturadas, em que há uma conversação aberta, guiada pelo entrevistador, de modo que o entrevistado possa discorrer mais livremente sobre o tema em questão (MERRIAN, 2009).

Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, realizadas com o auxílio de um “protocolo de entrevista” – apresentado no ANEXO A –, e gravadas com a autorização

dos entrevistados (CRESWELL, 2010, p. 216). A aplicação desse método permite entender a relação entre os atores sociais e sua situação, compreendendo as crenças, atitudes, valores e motivações que estão relacionados ao comportamento das pessoas no contexto social específico que se pretende analisar. Desse modo, foi possível apreender suas diversas versões da realidade, ao mesmo tempo em que se buscou manter o direcionamento e gestão do *corpus* (material gerado a partir da transcrição das entrevistas) em virtude da limitação de tempo e de recursos disponíveis para a análise dos resultados (BAUER; GASKELL, 2008).

O roteiro de entrevistas utilizado foi desenvolvido pela pesquisadora e envolve perguntas elaboradas com base nas abordagens teóricas utilizadas para fundamentar o trabalho. Assim, a fundamentação teórica foi utilizada como orientadora para a realização da pesquisa (MERRIAM, 2009; PETTIGREW, 1997). O roteiro foi dividido em três partes: a primeira tem a finalidade de identificar dados sobre o entrevistado; a segunda envolve as questões sobre o processo de internacionalização; e a última busca identificar os níveis de complexidade. As temáticas abordadas em cada pergunta são apresentadas no próprio roteiro, como pode ser percebido no ANEXO A, de modo a facilitar o direcionamento da entrevista por parte da pesquisadora.

Assim, a partir da identificação e análise das características referentes ao comportamento das empresas em direção aos mercados externos no período que compreende desde o início das atividades nos mercados externos até o ano de 2012 – conforme ilustrado na Figura 18 (3) –, foi possível identificar os eventos críticos para os seus processos de internacionalização, ao mesmo tempo em que se buscou avaliar os níveis de adaptação complexiva.

Figura 18 (3): Eventos críticos na evolução do comportamento de internacionalização



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2012)

Com relação à quantidade de entrevistados, em virtude da limitação existente com relação às versões da realidade, foram entrevistados indivíduos suficientes para responder às perguntas norteadoras, uma vez que as experiências não surgem das mentes individuais, mas são resultantes dos processos sociais (BAUER; GASKELL, 2008; GASKELL, 2002). Além disso, a quantidade de entrevistados foi limitada pelo número de pessoas que detinham algum

conhecimento sobre as atividades de internacionalização das empresas. Todos aqueles que foram identificados como detentores de algum envolvimento com estas atividades – às quais a pesquisadora teve acesso – foram entrevistadas nos dois casos: foram realizadas seis (6) entrevistas na Rota do Mar e quatro (4) na Iska Viva, as quais serão explicadas mais detalhadamente na seção de Análise dos Resultados.

Contudo, entende-se que “os textos não são nem o mundo *per se*, nem uma representação objetiva das partes desse mundo. São, antes, resultantes dos interesses daqueles que produziram o texto, bem como daqueles que o leram” (FLICK, 2009, p. 74). Como forma de aumentar a credibilidade das evidências obtidas, foram incluídas outras perspectivas na obtenção das informações para a compreensão dos fenômenos analisados, incluindo uma percepção externa a cerca dos fenômenos, a partir da utilização de dados visuais e da análise de documentos públicos ou internos.

3.6.2 Dados Visuais

As imagens funcionam como um registro poderoso das ações temporais e dos acontecimentos concretos, que permitem captar situações ou impactos em que as palavras ou os números não são capazes de reproduzir com tamanha fidelidade (BAUER; GASKELL, 2008). Permitem a gravação detalhada de fatos proporcionando uma apresentação mais abrangente, transgredindo os limites de tempo e espaço. Além disso, permitem captar aspectos que seriam imperceptíveis no momento da observação, podendo, ser reanalisados em momentos posteriores, repetidas vezes e por várias pessoas (COLLIER, 1973; FLICK, 2009). Apesar de serem aparentemente simples representações da realidade, são capazes de representar um complexo de ações passadas (BAUER; GASKELL, 2008).

Os seres humanos possuem as habilidades visuais limitadas de duas formas: tanto com relação à memória visual, quanto no que diz respeito à consciência da situação social. Não sendo, de forma geral, bons observadores, o que faz com que a câmera fotográfica se torne uma ferramenta importante que é capaz de superar, principalmente, a primeira limitação (LINDLOF; TAYLOR, 2002). Os métodos visuais de pesquisa têm o potencial de cristalizar dados e alcançar os públicos de um modo que nenhum outro método consegue (DUFFIELD, 1998). Além disso, existem vantagens com a utilização desse método que são decorrentes do avanço da tecnologia. As câmeras digitais, cada vez mais compactas e leves, funcionam

silenciosamente. As imagens geradas podem ser rapidamente transferidas para o computador, facilitando a análise dos dados (HARPER, 1988).

Não obstante, apesar da maior credibilidade conferida às imagens, o significado de uma imagem é negociável e subjetivo (BAUER; GASKELL, 2008; DUFFIELD, 1998; FLICK, 2009). Apesar das imagens representarem dados empíricos, elas não representam “a verdade”, pois o próprio ato da observação escolhe um ponto de vista (BAUER; GASKELL, 2008; HARPER, 1988; FLICK, 2009).

Existem basicamente quatro formas de utilizar as fotografias em estudos qualitativos: mostrando as fotos antes da entrevista às pessoas em estudo, o fenômeno pesquisado pode ser fotografado pelo pesquisador, o pesquisado pode mostrar fotografias feitas anteriormente ou o pesquisador pode observar o pesquisado fotografando e conduzir uma análise sobre as imagens captadas (HARPER, 1988; FLICK, 2009). Assim, os dados podem ser obtidos por meio de registros visuais produzidos pelo investigador ou por meio de documentos visuais produzidos por outros sobre aqueles que estão sendo estudados (BANKS, 1995).

Optou-se pela utilização das duas formas de obtenção de dados visuais: 1) a pesquisadora produziu registros visuais durante a realização das visitas às empresas ou às rodadas de negócios; e 2) a pesquisadora utilizou as imagens registradas por terceiros que foram fornecidas pelas empresas ou se encontravam disponíveis para livre acesso na internet ou em jornais, como aquelas referentes às participações das empresas em feiras internacionais, que representam um marco importante para os seus processos de internacionalização. As imagens foram utilizadas como forma de complementar e legitimar as informações fornecidas por meio das entrevistas.

3.6.3 Pesquisa Documental

A pesquisa documental apresenta-se como um complemento bastante relevante para interpretação dos dados provenientes das entrevistas, devendo seguir a lógica utilizada na realização destas: é preciso ter a mente organizada, ao mesmo tempo em que aberta às descobertas (STAKE, 2007). Entretanto, a forma como são utilizados na pesquisa qualitativa é bastante diferente daquela empregada para realização de entrevistas, pois, ao contrário, os documentos são produzidos com uma finalidade que não a realização da pesquisa (MERRIAM, 2009).

Os documentos não são apenas uma representação da realidade, mas uma versão sobre o fenômeno, produzidos por alguém com alguma finalidade – geralmente prática e direcionada a outrem –, portanto, devem ser vistos como meios de comunicação. Desse modo, não se deve analisar apenas o conteúdo do documento, mas levar em consideração o contexto em que foi produzido (FLICK, 2009; MERRIAM, 2009).

Trata-se da análise de “jornais, relatórios anuais, correspondências, atas de reuniões e coisas do gênero” (STAKE, 2007, p. 84), podendo estar disponíveis em forma de texto impresso ou em arquivo eletrônico (FLICK, 2009). Assim, o termo “documentos” abrange materiais escritos, visuais, digitais e físicos que sejam relevantes para o estudo (MERRIAM, 2009). Esses documentos podem ser usados em busca de frequências ou contingências (STAKE, 2007), o que vai depender da habilidade e intuição do pesquisador na realização da coleta e análise dos dados provenientes de documentos (MERRIAM, 2009).

Para avaliar a qualidade dos documentos, o pesquisador precisa avaliar quatro critérios: autenticidade – se é de origem inquestionável –, credibilidade – isento de erros ou distorções –, representatividade – que não seja um documento típico – e significação – se é claro e compreensível (FLICK, 2009). A determinação da autenticidade e fidelidade dos documentos faz parte do processo de pesquisa. Além disso, é necessário identificar se os documentos são oriundos de fontes primárias ou secundárias (MERRIAM, 2009).

O acesso aos documentos pode ser: fechado, ou seja, não acessível a terceiros; restrito, acessível apenas a alguns grupos de pessoas; arquivo aberto, todos podem acessar o arquivo específico; e publicação aberta, em que o documento está publicado e acessível a todos (FLICK, 2009). Após a verificação da qualidade dos documentos, estes precisam ser catalogados – por meio de anotações ou cópias – e codificados, para que posteriormente sejam geradas categorias que auxiliem na análise dos dados provenientes das entrevistas.

Os documentos utilizados neste estudo são, principalmente, os registros impressos ou eletrônicos produzidos pelas empresas ou por terceiros – tais como jornais e revistas – se referindo às mesmas, no período que compreende o ano em que começou a exercer atividades no mercado externo até o final do ano de 2012.

3.7 Análise e Interpretação dos Dados

A análise dos dados diz respeito ao processo de atribuí-los sentido, o que envolve a sua codificação, redução e interpretação. Na pesquisa qualitativa, a análise deve acontecer de forma simultânea com a coleta dos dados, podendo ocorrer dentro ou fora do campo (MERRIAM, 2009, p. 175-176). Ao término, pretende-se que seja estabelecida uma compreensão dos fenômenos analisados e que as questões norteadoras da pesquisa sejam respondidas, bem como alcançados os objetivos geral e específicos, ampliando o conhecimento sobre o assunto (GOMES, 2004, p. 69).

Para isso, os dados provenientes das entrevistas foram analisados por meio do Método de Comparação Constante, proposto inicialmente por Glaser e Strauss, em 1967, e desenvolvido posteriormente por Merriam (2009). Trata-se de um desdobramento da *Grounded Theory*, em que são realizados movimentos “de ir e vir entre pedaços concretos de dados e conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação” (MERRIAM, 2009, p. 176).

O Método Comparativo Constante começa com a transcrição e codificação dos dados, identificando segmentos que tenham potencial para responder às questões de pesquisa (MERRIAM, 2009). Assim, após realizar as leituras e obter familiarização com o *corpus*, são feitas anotações sobre aquilo que possa ser interessante e potencialmente relevante para o estudo, essas anotações são chamadas de códigos. A codificação é, portanto, uma forma de organizar os temas de interesse (BAUER; GASKELL, 2008).

Para auxiliar na análise dos dados, após a realização das transcrições, os textos resultantes – *corpus* – foram inseridos na versão 6.0 do *software* de análise de dados qualitativos Atlas.ti, que, em alemão, significa Archiv fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache – traduzido para o português como “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana”. Já a sigla “ti” advém de *text interpretation*, que significa “interpretação de texto” (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

É importante ressaltar que o Atlas.ti não realiza a análise dos dados do mesmo modo que os softwares quantitativos – a exemplo do SPSS –, como sugere a nomenclatura, mas trata-se de um instrumento para facilitar as tarefas de arquivamento e organização dos textos (KELLE, 2002), que permite tornar o processo de análise dos dados mais padronizando e, portanto, mais transparente (ATHERTON; ELSMORE, 2007), além de possibilitar que uma grande quantidade de dados possa ser estruturada e apresentada de maneira rápida e clara.

Assim, as transcrições das entrevistas, os documentos e as imagens resultantes da pesquisa de campo foram inseridos nas *Hermeneutics Units* – HU. As HU, ou unidades hermenêuticas, permitem que todos os dados possam ser inseridos e condensados em um único arquivo, de modo que seja possível trabalhar com as informações de forma dinâmica e relacionada. Desse modo, o processo de codificação se torna mais ágil e organizado, pois a possibilidade de integrar todos os dados em um arquivo digital permite que os códigos gerados anteriormente sejam identificados com facilidade, da mesma forma que facilita o estabelecimento de relações entre os dados.

No Quadro 3 (3), a seguir, serão apresentados os principais elementos que constituem o *software*, bem como a explicação da utilidade destes.

Quadro 3 (3) - Principais elementos constitutivos do ATLAS/ti

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Unidade hermenêutica (Hermeneutic unit)	Reúne todos os dados e demais elementos.
Documentos primários (Primary documents)	Dados primários coletados, denominados de Px, sendo x o número de ordem. Em geral, transcrições, reportagens, figuras etc. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final, no caso de texto.
Citações (Quotes)	Segmentos de dados, como trechos relevantes das entrevistas, que indicam a ocorrência de código.
Códigos (Codes)	São conceitos ou categorias gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos para formar uma teoria ou ordenação conceitual. Sua referência é formada por dois números: o primeiro refere-se ao número de citações ligadas ao código; e o segundo, ao número de códigos associados. Os dois números representam, respectivamente, seu grau de fundamentação empírica (groundedness) e de densidade teórica (density).
Notas de análise (Memos)	Descrevem o histórico da pesquisa. Registram as interpretações do pesquisador, seus insights ao longo do processo de análise.
Esquemas gráficos (Netviews)	Auxiliam a visualização do desenvolvimento da teoria e atenuam o problema de gerenciamento da complexidade do processo de análise. São representações gráficas das associações entre os códigos.
Comentário (Comment)	Os elementos constitutivos podem ter comentários, que são utilizados pelos pesquisadores para registrar informações sobre os seus significados, bem como registrar o histórico da importância do elemento para a teoria em desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Bandeira-de-Mello (2006)

A partir da inserção dos dados no *software*, foi iniciada a fase de codificação destes dados. A leitura exaustiva das informações permitiu gerar os códigos, bem como, a comparação dos dados entre si permitiu atribuir os mesmos códigos aos dados que possuíam o

mesmo significado para a pesquisa. Esse processo gerou uma quantidade relativamente grande de códigos, cerca trinta (30) para cada caso.

Assim, após a codificação, foi possível comparar também os códigos entre si, de modo a gerar categorias, que são agrupamentos mais gerais de dados, condensando os códigos que possuíam forte relação. Essa etapa permitiu agrupá-los em quatro (4) categorias distintas para cada um dos casos. Trata-se do que Strauss e Corbin (1994) denominam de análise comparativa incidente-incidente para a criação de categorias.

O *software* permite também que o pesquisador desenhe esquemas, chamados de “mapas”, que visam apresentar os relacionamentos entre os conceitos (MÜHR, 1991). Assim, os processos de codificação e categorização foram alternados com a construção de esquemas gráficos (*networks*). Além disso, durante o processo construção dos *networks*, foram criadas conexões entre os códigos e categorias, de modo a facilitar a compreensão dos motivos pelos quais os códigos foram agrupados, resultando nas categorias que os abrangem. Os conectores utilizados nesta pesquisa encontram-se no quadro 3 (3), a seguir.

Quadro 4 (3) - Conectores de códigos e seus símbolos

SÍMBOLOS	DESCRIÇÃO DAS RELAÇÕES
==	O código-origem é associado ao código-destino
[]	O código-origem é parte do código-destino
=>	O código-origem influencia a ocorrência do código-destino
<=>	O código-origem influencia a ocorrência do código-destino ao mesmo tempo em que é influenciado por este (criado pela pesquisadora)

Fonte: Adaptado do ATLAS.ti 2008, p.213

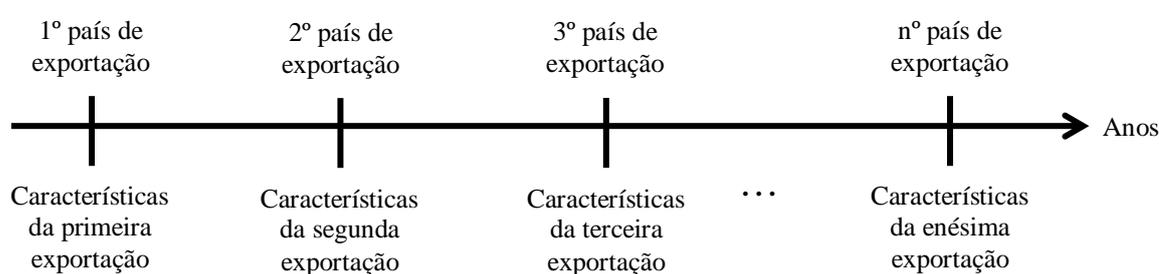
Para facilitar o entendimento, os *links* entre os códigos e categorias nos esquemas gráficos serão apresentados em forma de expressões – as descrições apresentadas no Quadro acima –, e não de símbolos. Além disso, os discursos extraídos das entrevistas e apresentados no texto, como forma de esclarecer ou evidenciar as análises realizadas, são acompanhados de números de identificação, conforme apresentado no exemplo abaixo, resultante da Análise dos dados:

Ele sempre viajou bastante, né?! Inclusive ele está viajando amanhã... (risos). Então ele é uma pessoa que pega muitas ideias, que tem uma visão empreendedora a nível global muito boa, então ele já sabia que existia essa demanda fora. Então, eu acredito que a pessoa principal foi ele mesmo. Se a gente for pegar justamente essa semente, né, de onde nasceu tudo... 3:15 (27:27)

Os números 3:15 indicam que se trata da 15ª codificação referente ao documento três do ATLAS/ ti. Além disso, os números (27:27) indicam que o trecho tem início e fim no parágrafo de número 27.

Desse modo, após a codificação e categorização dos dados, foi possível identificar os comportamentos das empresas com relação ao nível de adaptação complexiva e os seus comportamentos de internacionalização – que envolvem as suas características e a sequência de países para os quais exportaram –, conforme ilustrado na Figura a seguir:

Figura 19 (3): Países de exportação e características do comportamento de internacionalização



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2012)

Após a identificação destes comportamentos, buscou-se comparar os resultados obtidos a partir da análise dos casos, ainda de forma individual, com as abordagens apresentadas no capítulo de fundamentação teórica. Assim, os códigos e as categorias são analisados à luz das teorias. Primeiramente, é realizada a análise do processo de internacionalização da empresa à luz dos trabalhos de Johanson e associados, publicados desde 1975, com o intuito de identificar quais eventos podem ser considerados críticos para o processo de internacionalização e como as suas características se relacionam com estes trabalhos, conforme ilustrado na Figura 20 (3).

Figura 20 (3): Eventos críticos e características do comportamento de internacionalização



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2012)

Em seguida, é realizada a análise do nível de adaptação complexiva à luz do Modelo de Kelly e Allison (1997). Neste momento as categorias geradas com a análise dos dados foram comparadas com os comportamentos descritos pelas autoras do Modelo como pertencentes a cada um dos sete parâmetros: amplitude, dinamismo, aprendizagem, comprometimento, interação, autopoiese e sistema emergente. A comparação entre as categorias e os parâmetros resultou em um quadro-resumo para cada caso, como pode ser observado no Quadro 5 (3), abaixo:

Quadro 5 (3) - Quadro para inserir as categorias resultantes do Método de Comparação Constante

PARÂMETROS	NÍVEL DE ADAPTAÇÃO COMPLEXIVA				
	1	2	3	4	5
Amplitude					Categoria 2
Dinamismo				Categoria 1	
Aprendizagem			Categoria 5		
Comprometimento				Categoria 4	
Interação			Categoria 3		
Autopoiese				Categoria 7	
Sistema Emergente				Categoria 6	

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Assim, foi possível identificar o nível de adaptação complexiva da empresa de acordo com a percepção dos entrevistados. Ao final desta etapa das análises, é apresentada, para cada caso, uma figura que integra de forma resumida as duas abordagens, conforme já ilustrado na Figura 17 (3) – p. 92.

Por fim, os dois casos são analisados a partir da busca de regularidades entre eles – análise cruzada dos casos (MERRIAM, 2009). Partindo dessas regularidades ou padrões, são geradas categorias tentativas – denominadas neste trabalho de evidências –, em que são buscados padrões, consistências e coerências entre os códigos e as categorias, de forma a produzir um sentido analítico (BAUER; GASKELL, 2008). Essas evidências são orientadas pelas questões de pesquisa (MERRIAM, 2009), seguindo basicamente dois critérios: deve revelar informações relevantes para o estudo, estimulando o leitor a pensar além da informação em si; e a unidade deve ser aquela informação sobre algo que pode permanecer em si mesma, ou seja, é interpretável na ausência de qualquer informação adicional (GUBA; LINCOLN, 1985).

Nesse sentido, evidências “são temas que capturam alguns padrões que se repetem de forma predominante nos dados coletados” (MERRIAM, 2009, p.177) e podem passar por

revisões e sofrer alterações. Essas revisões, na realidade, ocorrem durante todo o processo de descoberta. Nessa fase, buscou-se verificar se as evidências são condizentes com os dados, em um esforço tanto indutivo quanto dedutivo. À medida com que as categorias mostraram-se sólidas, pode-se passar para a fase dedutiva da análise, em que serão testadas frente às teorias utilizadas (MERRIAM, 2009, p. 180-185). Essas etapas do Método de Análise Comparativa estão apresentadas de forma sucinta na Figura 21 (3).

Figura 21 (3): Procedimentos do Método de Comparação Constante

Transcrição das Entrevistas	Registro detalhado das entrevistas a serem analisadas.
Codificação e Categorização	Maneira de organizar as categorias de interesse. As categorias usadas para codificação serão determinadas pelas questões de interesse.
Evidências iniciais	Busca por padrões nos dados, seguida pela criação de evidências tentativas, que serão testadas frente aos dados.
Evidências finais	Criação de evidências, que serão verificadas frente à literatura.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Merriam (2009, p. 169-191)

As terminologias finais atribuídas às evidências consideraram o que os dados refletirem com relação às questões de pesquisa (STRAUSS; CORBIN, 2008), tendo basicamente três origens: o pesquisador, os entrevistados e a literatura utilizada para orientar o estudo (MERRIAM, 2009). Seguindo a recomendação de Creswell (2007), foram geradas cerca de trinta evidências, para posteriormente serem reduzidas nas que envolvessem os temas mais centrais (CRESWELL, 2007, p. 152).

A realização desses procedimentos – descritos na Figura 20 (3) – foi orientada por uma perspectiva de processo (PETIGREW, 1987; 1990; 1992; 1997; VAN DE VEN, 1992). Assim, foram utilizados os procedimentos sugeridos por Mintzberg (1978, p. 935-936), que incluem os seguintes passos:

1. Coleta de dados básicos: foram identificados as decisões, as ações e os eventos críticos ocorridos na empresa que influenciaram o seu processo de internacionalização;
2. Inferência de estratégias e períodos de mudança: os dados coletados foram codificados e comparados, seguindo a ordem cronológica, em busca de regularidades e padrões de comportamento;

3. Análise intensiva dos períodos de mudança: os padrões identificados foram verificados frente aos dados coletados (no Método de Comparação Constante, corresponde ao momento em que as evidências foram testadas com relação aos dados);
4. Análise teórica: buscou-se comparar as evidências geradas sobre os eventos históricos com base na literatura utilizada (corresponde ao momento do Método de Comparação Constante em que se pretende verificar as evidências frente às teorias utilizadas na Fundamentação Teórica).

Ao término da análise, a validade dessas evidências foi verificada. Entende-se por validade a definição de se aquilo que o pesquisador vê é realmente aquilo que ele acha que vê (FLICK, 2009, p. 355). Nesse sentido, deve-se verificar a precisão dos resultados, empregando alguns procedimentos, como a triangulação das fontes de informações, a descrição rica e densa dos resultados e a participação de um auditor externo (CRESWELL, 2010, pp. 226-227).

Seguindo as orientações, foram realizadas: a) a triangulação de fontes de informações, por meio da análise das diferentes perspectivas apresentadas pelos participantes; b) a descrição rica e densa das informações obtidas por meio da análise dos resultados, em seções distintas para cada uma das empresas, antecedendo a seção de análise dos resultados à luz das abordagens teóricas (CRESWELL, 2010); c) o reexame de como os participantes realmente responderam; e d) a avaliação de leitores, com a consideração de interpretações alternativas, que não a da pesquisadora (BAUER, GASKELL, 2008).

4 Análise dos Resultados

O objetivo geral desta dissertação consiste em analisar as características do processo de internacionalização de empresas do polo de Confeccões de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos. Para alcançá-lo, foram formuladas as seguintes questões: **1)** Como se caracteriza o processo de internacionalização das empresas (incluindo a identificação dos eventos críticos)? **2)** Como se comporta a empresa no que diz respeito aos níveis de adaptação complexiva? **3)** Como se associam o processo de internacionalização das empresas e os seus níveis de adaptação complexiva?

Essas questões nortearam a coleta e interpretação dos dados referentes às duas empresas pesquisadas – Iska Viva e Rota do Mar. Inicialmente, os casos foram analisados de forma individual. Posteriormente, foi realizada a análise cruzada, *cross case* (MERRIAM, 1998). Tais análises se tornaram possíveis a partir das informações obtidas por meio das dez (10) entrevistas realizadas, das imagens capturadas e dos documentos obtidos. A codificação das entrevistas transcritas permitiu a construção de esquemas gráficos (*networks*), gerados com o auxílio do *software* Atlas.ti. Estes esquemas representam a conexão entre os códigos e categorias identificados na pesquisa.

O capítulo apresenta-se estruturado da seguinte forma: na primeira seção é apresentada a análise da Iska Viva. Essa análise é dividida entre a análise do processo de internacionalização da empresa, seguida da análise quanto ao seu nível de adaptação complexiva e, por fim, o caso é analisado à luz das teorias. Na seção seguinte é apresentada a análise da empresa Rota do Mar e subdividida da mesma forma: análise do processo de internacionalização, do nível de complexidade e análise à luz das abordagens teóricas. A terceira e última seção trata da análise cruzada dos dois casos pesquisados. A análise tem o intuito de identificar aspectos convergentes e divergentes, de modo que seja possível estabelecer padrões de comportamento que são comparados com as abordagens teóricas apresentadas e com o tópico “As empresas em Processo de Internacionalização como Sistemas Adaptativos Complexos”, em que se busca relacionar a abordagem comportamental

do processo de internacionalização com a abordagem de Kelly e Allison (1997) sobre os sistemas adaptativos complexos.

4.1 Análise da empresa Iska Viva

A Iska Viva iniciou suas atividades em Santa Cruz do Capibaribe no ano de 1980, quando atuava em diversos segmentos de confecção. Apenas em 1998, a proprietária resolveu especializar a empresa no segmento de moda praia, no qual continua atuando. No presente, atende ao público com duas lojas: a primeira se encontra localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco, no mesmo prédio que a única fábrica da empresa; a outra loja está situada na cidade de Caruaru, também Pernambuco. A loja de Santa Cruz atua no atacado e no varejo, enquanto a filial de Caruaru trabalha apenas com varejo.

A empresa conta com uma equipe de 35 colaboradores: 22 funcionários na fábrica, 8 na loja de Santa Cruz e mais 5 na loja de Caruaru. Porém, diretamente envolvidos no processo de internacionalização são apenas Vera Carvalho, proprietária, e Fábio Quintiliano, gerente. Além deles, outra pessoa que tem conhecimento sobre o processo é Clarissa Carvalho, filha de Vera, que não faz parte do quadro de colaboradores, mas tem acompanhado a trajetória da empresa em direção aos mercados externos. Além disso, Clarissa atua como professora de Relações Internacionais em uma faculdade de Caruaru, o que lhe dá uma percepção acadêmica sobre essa trajetória. Dessa forma, essas três pessoas puderam ser entrevistadas, o que ocorreu entre os meses de agosto e dezembro de 2012, conforme apresentado no Quadro 6 (4):

Quadro 6 (4) - Perfil dos entrevistados da empresa Iska Viva

Entrevistado	Função	Tempo na Empresa	Data da entrevista
Vera Carvalho	Proprietária	22 anos	16/08/2012
Fábio Quintiliano	Gerente	15 anos	16/08/2012
Clarissa Carvalho	Filha da proprietária – sem vínculo	Mais de 10 anos	12/09/2012
Fábio Quintiliano	Gerente	15 anos	06/12/2012

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

As entrevistas foram realizadas em duas etapas. A primeira etapa, realizada individualmente, ocorreu nos meses de agosto e setembro, seguindo o roteiro de entrevistas. Houve a intenção de identificar o nível de adaptação complexiva da empresa, bem como os principais eventos que influenciaram o seu processo de internacionalização. Após a realização

da primeira etapa das entrevistas, foram feitas as transcrições e uma análise preliminar dos dados, apoiada pela análise das imagens e de documentos públicos, especialmente notícias de jornais, revistas e trabalhos acadêmicos. Essa análise preliminar permitiu identificar as principais características que indicam o seu nível de adaptação complexiva, bem como, traçar um esboço de uma sequência cronológica com os países para os quais a empresa exportou ou exporta.

Apesar do esforço, as informações obtidas sobre o processo de internacionalização se mostraram bastante limitadas e inconclusivas. A análise das entrevistas permitiu identificar os países de exportação, mas não todas as características relevantes para o processo de internacionalização. Também não foi possível identificar o que tinha ocasionado tais exportações e se a exportação para esses países poderiam ser consideradas eventos críticos ou quais eventos eram os influenciadores das mudanças no processo.

É importante salientar que os eventos considerados críticos podem ou não ser a efetivação da exportação. Um evento crítico pode ser, por exemplo, o momento em que a empresa conhece alguém importante para o processo de internacionalização, ou qualquer acontecimento que venha a modificar o processo.

Assim, tais resultados indicaram a necessidade de realização de outra entrevista para validar as informações coletadas, bem como, aprofundar o conhecimento sobre as características relevantes. A segunda etapa das entrevistas foi realizada em dezembro de 2012. Nessa etapa, uma entrevista foi realizada apenas com a pessoa que demonstrou ter maior conhecimento sobre os detalhes do processo de internacionalização, o gerente Fábio Quintiliano.

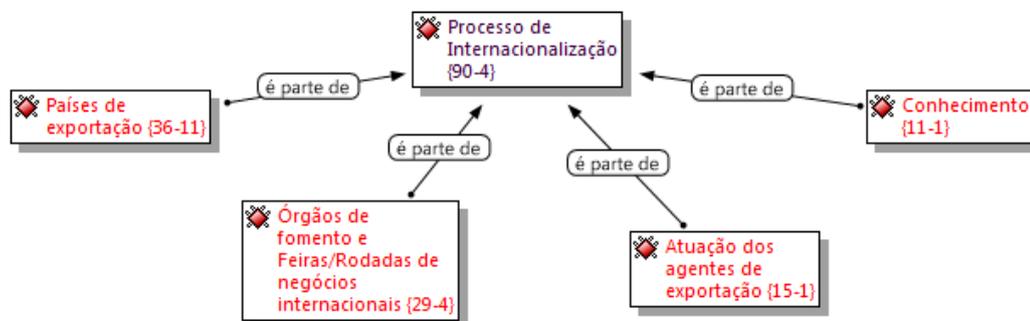
Após a análise dessa entrevista em conjunto com os demais dados obtidos, foi possível identificar as características do processo de internacionalização da empresa em uma sequência cronológica de acontecimentos, conforme apresentado na seção a seguir.

4.1.1 O Processo de Internacionalização da Iska Viva

A partir da análise dos documentos públicos, das imagens capturadas, bem como, dos discursos obtidos a partir das entrevistas, foi possível identificar 26 códigos – denominados “codes” no *software* Atlas.ti. Esses códigos foram gerados a partir da análise comparativa entre os padrões de respostas e os incidentes particulares identificados com potencial para responder às questões de pesquisa, gerando conjuntos de dados com características comuns ou

que se relacionam entre si. Em seguida, os 26 códigos também foram comparados entre si até que fosse possível identificar 4 categorias mais gerais de dados – os “ORed Super Codes”, ainda de acordo com o Atlas.ti.

Figura 22 (4) - Códigos e categorias gerados a partir da análise dos dados da Iska Viva



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

No Quadro 7 (4) os códigos e categorias finais são apresentados.

Quadro 7 (4) - Códigos e categorias gerados a partir da análise dos dados da Iska Viva

CATEGORIAS FINAIS	CÓDIGOS
ÓRGÃOS DE FOMENTO E FEIRAS/RODADAS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	Agente externo – órgãos de fomento Busca aumentar a participação no mercado Feiras/Rodadas de negócios internacionais
CONHECIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	Conhecimento de mercado Conhecimento do processo Percepção da oportunidade pelo conhecimento Dificuldades
ATUAÇÃO DOS AGENTES DE EXPORTAÇÃO	Agente de exportação – Espanha Agente independente de exportação Internet – site da empresa Procura na loja Confiança Modo de exportação Oportunidade Quantidades Estratégia emergente
PAÍSES DE EXPORTAÇÃO	Exportação Cabo Verde Exportação Panamá Exportação para Argentina Exportação para Espanha Exportação para França Exportação para Itália Exportação para o Uruguai Exportação para os Estados Unidos Exportação para Portugal Continuidade da exportação

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

A seguir, todas as categorias e códigos serão detalhados, com o intuito de facilitar a identificação dos eventos críticos para o processo de internacionalização da empresa, bem como, as suas principais características.

4.1.1.1 Órgãos de Fomento e Feiras/Rodadas de Negócios Internacionais

A categoria “Órgãos de Fomento e Feiras/Rodadas de Negócios Internacionais”, foi criada a partir da identificação e agrupamento de três códigos percebidos como essenciais para que ocorresse o processo de internacionalização da empresa que estão diretamente relacionados. São eles: “Agente externo – Órgãos de fomento”, “Feiras/Rodadas de negócios internacionais” e “Busca aumentar a participação no mercado externo”.

As **feiras ou rodadas de negócios internacionais** desempenham um papel fundamental para o processo de internacionalização da Iska Viva, pois são capazes unir compradores estrangeiros a vendedores locais, promovendo um espaço apropriado para exposição dos produtos. Essas feiras/rodadas são promovidas pelas associações regionais (**agentes externos**), tais como a Ascap (Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe), Acit (Associação Comercial e Industrial de Toritama), Acic (Associação Comercial e Empresarial de Caruaru), Aciasur (Associação Comercial e Industrial de Surubim), Sindinvest (Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco).

Além disso, as empresas contam com o apoio das Prefeituras locais e de agências governamentais, como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), a Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e a AD Diper (Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambucano). Esses agentes, a exemplo do Sebrae, podem participar da rodada de três formas distintas: proporcionando apoio financeiro; preparando as empresas para comercializar no evento; e/ou oferecendo apoio técnico à rodada (SEBRAE, 2012).

A primeira exportação que a empresa realizou foi possível em decorrência da participação em uma rodada de negócios internacional realizada em Recife, Pernambuco. Nessa rodada, que ocorreu em 2004, a empresa conheceu um cliente da França, que, posteriormente, visitou a loja da Iska Viva e fez o pedido para entrega no seu país. Assim, a proprietária da empresa percebeu a possível aceitação de seus produtos em mercados

internacionais, considerando que o cliente adquiriu as mercadorias para posterior comercialização no mercado francês.

Após essa experiência, a empresa não parou mais de participar destas rodadas de negócios em **busca de clientes internacionais**, para se inserir ou aumentar a sua participação em outros países. Desde então, esse tem sido o seu principal meio de acesso a esses mercados, como demonstram os depoimentos a seguir:

Sempre que tem alguma rodada de negócios internacionais, a gente tá dentro delas, pra justamente tentar conseguir mais clientes. 4:21 (30:30)
[...] as exportações também “é” uma coisa pequena. São volumes pequenos. Não teve ainda volumes grandes. A gente quer encher um container agora. Eu disse a Cléa: Vamos encher um container agora na rodada (de negócios em Caruaru). 2:27 (30:30)

A maioria das feiras/rodadas das quais a empresa participa ocorre no Brasil e os clientes estrangeiros são convidados a comparecer. Entretanto, a empresa também já participou de eventos em outros países, como da Lyon Mode City, em 2004, que é umas das feiras mais importantes de confecção e tecido, especialmente para moda praia e lingerie (ABIT, 2012); e da 54ª Semana Internacional de Moda de Madri, em 2005, da qual participaram mais de mil empresas de vinte e dois países. Essa feira foi organizada pela ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ESTADÃO, 2012).

Recentemente, já em 2011 e 2012, a empresa participou de duas rodadas de negócios em Caruaru, respectivamente, a 13ª e 14ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana, realizadas pela Acic (Associação Comercial e Empresarial de Caruaru), com co-realização do Sebrae, promoção da AD Diper e apoio da Ascap, Acit, Aciasur, Sindinvest, Senac, Sebrae e Prefeitura de Caruaru. Na primeira, a empresa firmou contatos com empresas da Espanha e de Portugal, países para os quais já exportava. Na segunda, fechou negócios com clientes do Cabo Verde, na África, para onde despachou o pedido no dia em que foi realizada a última entrevista (06 de dezembro de 2012). Cada participação no evento, de acordo com a proprietária, Vera Carvalho, equivale a um acréscimo de 30% ao faturamento da empresa (SEBRAE, 2012).

Em visita realizada pela pesquisadora à 14ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana, em Caruaru, foi possível perceber como a empresa sinaliza para os clientes a sua intenção de exportar. Todos os *stands* das empresas, que exportam ou não, ficam juntos, formando uma série de corredores, pelos quais os clientes transitam. O único diferencial dos *stands* pertencentes às empresas que tem intenção de exportar é um símbolo formado por duas

setas, na cor preta, com a frase: “quero exportar”. A disposição dos stands e a sinalização sobre exportação são demonstradas na Imagem 1 (4):

Imagem 1 (4): 14ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana

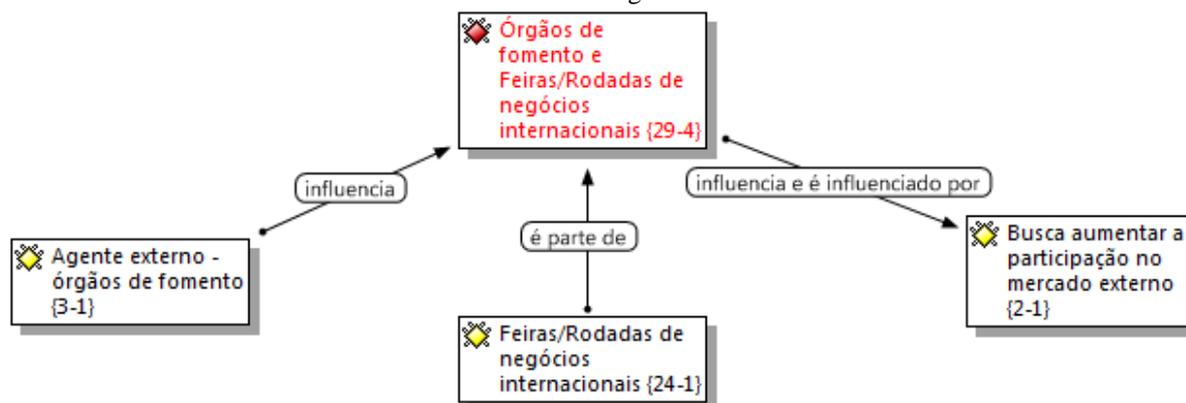


Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Desse modo, percebe-se que o processo de internacionalização da Iska Viva teve início e continua ocorrendo em função do incentivo de agentes externos à empresa: como os agentes locais e os órgãos do Governo Federal. Sem estes incentivos e apoio, a empresa poderia não ter conseguido ou não ter despertado o interesse por participar de feiras ou rodadas de negócios internacionais. Além disso, esses órgãos promovem cursos para a capacitação das empresas, principalmente no que se refere aos trâmites necessários ao processo de exportação – como será descrito na categoria “Conhecimento” – sem os quais a sua capacidade de inserção internacional poderia ser comprometida.

Assim, tais códigos apresentam três *links* diferentes com a categoria gerada por eles, como pode ser observado na Figura 23 (4):

Figura 23 (4): Categoria “Órgãos de Fomento e Feiras/Rodadas de Negócios Internacionais” e os códigos que lhe deram origem



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Os *links* apresentados – “influencia”, “é parte de” e “influencia e é influenciado por” – demonstram as relações entre os códigos e a categoria final. Os “agentes externos – órgãos de fomento” é resultado do fato de a empresa ter começado a participar de feiras e rodadas de negócios internacionais. As “feiras/rodadas de negócios internacionais”, por si, são a essência da categoria, o fator principal pelo qual a empresa deu início e tem mantido o seu processo de internacionalização, sendo, portanto, “parte de”. E, por fim, a “busca por aumentar a sua participação no mercado externo”, se tornou o motivo pelo qual a empresa continuou participando das rodadas internacionais, ao mesmo tempo em que é uma consequência dessa participação, tendo em vista que a empresa só percebeu essa oportunidade de atuação nos mercados externos após dar início à participação nessas feiras – o que será descrito em maiores detalhes na categoria “Conhecimento”, a seguir.

4.1.1.2 Conhecimento de Internacionalização

A categoria “Conhecimento de Internacionalização” foi gerada a partir da identificação de quatro códigos: “Conhecimento do mercado”, “Conhecimento do processo” e “Percepção da oportunidade pelo conhecimento” e “Dificuldades”. Nesse sentido, considerando os dois primeiros códigos, percebe-se que a influência do conhecimento para o processo de internacionalização da empresa pode ser percebida em dois níveis de análise: conhecimento sobre o processo e conhecimento sobre os mercados externos.

O **conhecimento sobre o processo** diz respeito ao conhecimento sobre os trâmites necessários para que a empresa realize as exportações. Foi possível identificar que a falta

desse conhecimento pode ser um empecilho efetivo para que a empresa atue nos mercados externos, como fica evidenciado no discurso a seguir:

[...] o primeiro processo de exportação foi um tanto demorado em termos de trâmite, por não saber por onde começar, quais eram os documentos, onde buscar informação... O próprio Banco do Brasil daqui não sabia das informações. E coincidiu que na primeira exportação aqui, quando houve esse primeiro pedido, na segunda semana, tava sendo promovida pelos Correios uma palestra sobre Exporta Fácil, que é uma exportação super simplificada que se dá pelos Correios. Aí facilitou bastante o processo. 5:16 (27:27)

O **conhecimento sobre os mercados** se refere ao conhecimento que a empresa detém sobre o funcionamento dos mercados internacionais. Nos discursos, esse conhecimento se apresenta de forma muito limitada, se restringindo ao conhecimento sobre os padrões internacionais requeridos (de qualidade, por exemplo) e às variações na modelagem – que foi adquirido após o início das exportações. Conforme já constatado em trabalhos anteriores, como na pesquisa realizada por Kovacs et. al. (2007), as exportações da empresa eram limitadas pela modelagem diferenciada exigida pelo mercado internacional, da qual a empresa não detinha conhecimento. Percebendo esta limitação, a empresa buscou aprender e adaptar seu produto por meio da participação em feiras internacionais.

Apesar disso, a falta de conhecimento sobre os mercados pôde ser compensada pelo conhecimento que os agentes de exportação detinham sobre tais mercados. A atividade de exportação da empresa, desde o início até a atualidade, é realizada por intermédio de agentes externos, ou seja, clientes que compram os produtos da empresa para revender no exterior. Apenas no caso das exportações para a Espanha há um agente interno, que é o filho da proprietária que foi estudar neste país – o que será detalhado na categoria “Atuação dos agentes de exportação” – que também substituiu parcialmente a necessidade por parte da empresa de conhecer o mercado.

Parcialmente porque, mesmo sendo possível substituir a necessidade de conhecimento experiencial da empresa sobre os mercados externos com a participação dos agentes de exportação, isso pode limitar a atuação da empresa, tornando-a dependente de tais agentes. Isso pôde ser percebido ao se identificar que a exportação para Espanha foi substancialmente reduzida, quase que eliminada, quando o agente interno retornou para o Brasil, ao finalizar suas atividades de estudo naquele país. Também foi possível perceber essa dependência ao identificar que, além do conhecimento sobre os trâmites, a prospecção dos clientes foi apontada como uma das principais **dificuldades** para atuação nos mercados externos, pois

exige e depende da participação em feiras internacionais, o que restringe as oportunidades nesses mercados, como evidenciado no discurso a seguir:

Eu acho que [a maior dificuldade] seja a própria prospecção de mercado, porque os trâmites já são conhecidos, já existem mais cursos, as pessoas, as agências de desenvolvimento do governo já estão muito mais disponíveis pra ajudar, pra cooperar... Eu acho que é conhecer o mercado e se adequar a esses padrões internacionais também, quando são exigidos. 5:17 (35:35)

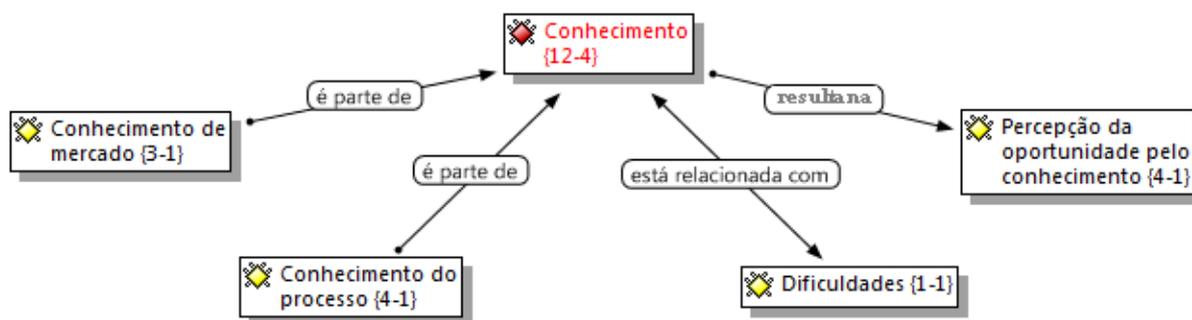
Assim, a própria **percepção sobre as oportunidades** existentes nos mercados externos está relacionada ao conhecimento que a empresa possui, tanto sobre os processos necessários (trâmites), quanto sobre o funcionamento do mercado. Essa relação foi evidenciada a partir da primeira participação da empresa em rodadas de negócios internacionais, quando percebeu que os produtos eram aceitos na França e que os trâmites eram possíveis de ser realizados. Posteriormente, mais oportunidades foram percebidas quando o agente interno de exportação, ao mudar-se para a Espanha, percebeu que lá também havia mercado para os produtos da empresa.

Com o aumento das atividades de exportação, a empresa percebeu que a atuação nos mercados externos era uma boa oportunidade de aumentar as suas vendas em períodos nos quais a procura pelos seus produtos no mercado local era menor, considerando que a demanda pelos biquínis se intensifica apenas em períodos próximos ou durante o verão. A identificação dessa oportunidade é descrita no depoimento a seguir:

[...] coincide com o período que aqui é um período de baixa. Então, vender para os países do Norte acaba não competindo necessariamente com o mercado interno, acaba sendo um complemento ao mercado interno, que aqui é forte no final do ano. 5:9 (13:13)

As relações entre os códigos e a categoria final são apresentadas na Figura 24 (4):

Figura 24 (4): Categoria “Conhecimento” e os códigos que lhe deram origem



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Tanto o conhecimento sobre os mercados externos quanto o conhecimento sobre os processos necessários para realizar as atividades de exportação, são parte do conhecimento essencial para o processo de internacionalização da empresa. As dificuldades encontradas estão relacionadas ao nível de conhecimento que a empresa possui, tanto dos processos quanto dos mercados em si, considerando que, quanto menor for o conhecimento da empresa, mais ela pode se tornar dependente de agentes de exportação. Assim, a percepção sobre as oportunidades de atuar nesses mercados é dependente do conhecimento que a empresa adquire sobre os mesmos.

4.1.1.3 Atuação dos Agentes de Exportação

Foram identificados oito (8) códigos que possuem alguma relação com a categoria “Atuação dos agentes de exportação”. São eles: Agente Independente de Exportação; Agente de Exportação para Espanha; Internet – Site da Empresa; Procura na Loja; Modo de Exportação; Confiança; Quantidades; e Estratégia Emergente.

Nesse sentido, conforme discutido na seção anterior, os agentes de exportação são capazes de substituir, até certo ponto, a necessidade de conhecimento por parte das empresas sobre os mercados externos. Entretanto, foi evidenciado que atuar nos mercados internacionais, mesmo que por intermédio dos agentes de exportação, não era uma estratégia deliberada da empresa. O seu processo de internacionalização ocorreu em função da procura por parte desses agentes – “**Agentes independentes de exportação**”, como descrito no seguinte discurso:

[A empresa começou a exportar] por uma questão de oportunidade. Eu acho que... Não era uma estratégia já da empresa, primeiro houve uma procura. E uma vez que viu que tinha mercado lá fora foi que começou a se incentivar. Aí, primeiro, depois de o Francês ter vindo, aí viu que tinha o mercado, e, por que não tentar outros mercados? 5:6 (11:11)

O primeiro contato aconteceu em uma rodada de negócios ocorrida em Recife, onde o cliente visitou o *stand* da empresa e, posteriormente, visitou a loja em Santa Cruz do Capibaribe. Nesta visita, realizou o primeiro pedido para a França. A partir daí, a empresa percebeu a oportunidade de atuar nos mercados externos, o que aumentou o seu interesse pela participação em feiras ou rodadas de negócios internacionais em busca de clientes que pudessem atuar como **agentes de exportação**. De modo semelhante, ao mudar-se para a

Espanha, o filho da proprietária percebeu a demanda pelos produtos e solicitou um mostruário para começar a vendê-los no país, tornando-se também um agente de vendas em mercados externos.

Assim, a atuação da empresa nos mercados externos está pautada no relacionamento de **confiança** que a empresa possui com os agentes de exportação, especialmente evidenciado no caso da Espanha, conforme demonstrado no seguinte discurso:

[...] por mais racional que seja o processo de venda, há muito a questão da confiança. Então, se conhece pessoas que estão em outro país, a pessoa que tá lá diz: “aqui tem mercado”; e faz essa prospecção de mercado de forma informal. Diz: “eu acho que se trouxer esse biquíni aqui, vende”. E entra em contato com a empresa e diz: “teu produto tem esse tipo de modelagem, tem esse desenho, veste bem, tem o preço bom, então, esse tipo de produto aqui vende”. Então, conhecer pessoas que estão em outros países, que conhecem o mercado local e que esteja disposto a... Porque a empresa não vai no mercado fazer a prospecção. Então, se tem alguém lá que faz, sabendo que a empresa é séria, então facilita bastante. 5:21 (37:37)

Desse modo, o processo de internacionalização da empresa pode ser considerado um processo passivo, em que a procura pelos produtos ocorre por parte dos agentes de exportação, com o apoio dos órgãos de fomento. Fica evidente, portanto, que tal processo teve início como uma **estratégia emergente**, que favorece a empresa em dois aspectos: aumento da demanda pelos produtos e sazonalidade da demanda externa complementar a demanda local.

Além disso, muitos dos clientes estrangeiros, ou seja, agentes de exportação, **procuram a loja** para conhecer os produtos e realizar os pedidos para o exterior. Essa procura geralmente ocorre em decorrência dos contatos realizados nas feiras ou rodadas; ou porque os clientes locais passam a morar em outros países e, quando visitam seus parentes no Brasil, procuram a loja para conhecer a nova coleção e fazer seus pedidos para comercializar com seus amigos estrangeiros; ou, ainda, tal procura pode ocorrer em função dos clientes terem conhecido a empresa pela **internet**, por meio do **site da empresa**.

Ao perceber a crescente procura pelos seus produtos por clientes localizados em mercados cada vez mais distantes, a empresa desenvolveu um **site**, no qual são apresentados os modelos das coleções mais recentes. Essa iniciativa tem rendido contatos importantes e permitido a realização de bons negócios com clientes estrangeiros, pois torna possível que clientes do mundo todo tenham acesso às coleções a um custo mínimo, se comparado com o custo de participação em feiras e rodadas internacionais, e é capaz de alcançar um público consideravelmente maior. Na Figura 25 (4), é apresentada uma das páginas do site da empresa:

Figura 25 (4): Site da Iska Viva



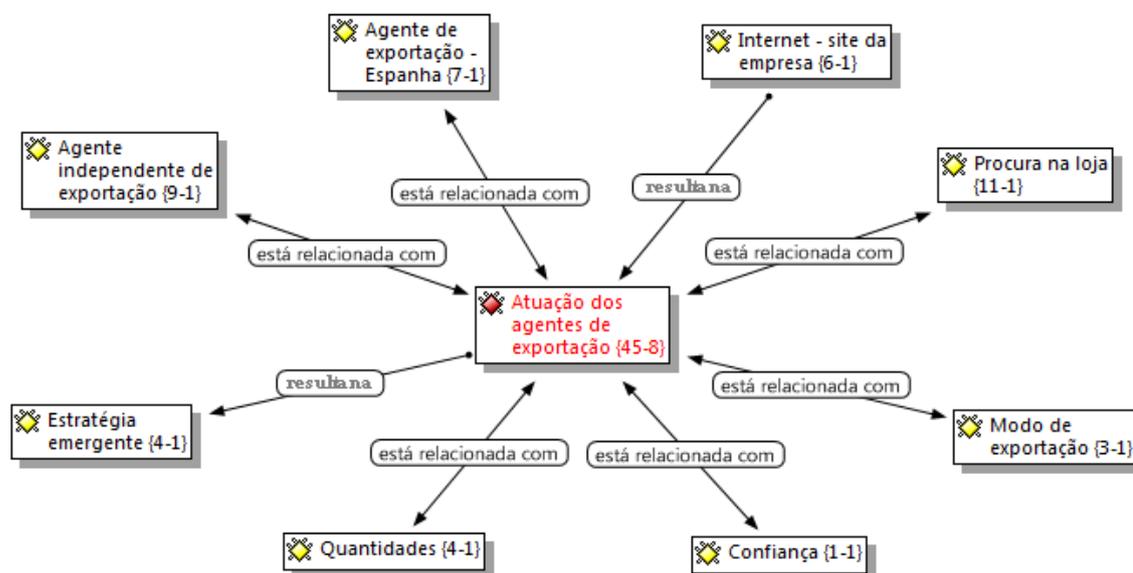
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Assim, a forma atuação da empresa no mercado externo (**modo de exportação**), está intimamente relacionada à atuação dos agentes externos. Esses agentes atuam nos mercados internacionais de diversas formas: revendendo os produtos para seus clientes brasileiros que residem no exterior, para seus amigos estrangeiros, para lojas localizadas nos mercados externos ou os revendendo em suas próprias lojas nesses mercados.

Também em razão da empresa atuar apenas por meio dos agentes de exportação, a **quantidade** de produtos direcionada para esses mercados é pequena. De acordo com a proprietária, em entrevista fornecida ao Jornal de Pernambuco (2012), apenas 3% da produção é destinada à exportação. O que, segundo ela, tende a aumentar em função das facilidades proporcionadas pela internet e pelos Correios, com a modalidade Exporta Fácil.

Assim, os códigos identificados, bem como as suas relações com a categoria originada, são apresentados na Figura 26 (4):

Figura 26 (4): Categoria “Atuação dos agentes de exportação” e os códigos que lhe deram origem



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

A maioria dos códigos – agente independente de exportação, agente de exportação para Espanha, procura na loja, modo de exportação, confiança e quantidades – estã ligada à categoria final pelo *link* “estã relacionada com”, com exceção dos códigos “estratãgia emergente”, considerando que não havia uma estratãgia deliberada, mas esta foi originada pela atuação dos agentes externos; e “internet – site da empresa”, que surgiu como resultado da atuação desses agentes, para facilitar o acesso dos clientes às novas coleções.

4.1.1.4 Países de Exportação

Por fim, foi possível identificar os países para os quais a empresa exportou ou exporta desde que o seu processo de internacionalização teve inãcio, em 2004, atã hoje. Essa anãlise, realizada apõs a segunda etapa das entrevistas, permitiu corrigir e complementar a anãlise inicial. Desse modo, originando a categoria “Países de Exportação”, foram identificados dez (10) códigos: Exportação para França; Exportação para Espanha; Exportação para Portugal; Exportação para os Estados Unidos; Exportação para Itãlia; Exportação para a Argentina; Exportação para o Uruguai; Exportação para o Panamá; Exportação para Cabo Verde; e Continuidade das Exportações.

Conforme identificado inicialmente, o primeiro paìs para o qual a empresa exportou foi a **França**. A proprietãria, Vera Carvalho, participou de uma rodada de negócios em Recife,

Pernambuco, em 2004, onde conheceu um cliente francês. Embora não tenha efetivado a venda na oportunidade, em seguida, o cliente procurou a loja para conhecer melhor os produtos e fechou o primeiro pedido. Foi quando o gerente, Fábio Quintiliano, começou a buscar conhecimento sobre os trâmites necessários para enviar a mercadoria e despachar o pedido, como evidenciado no seguinte discurso:

[O processo de internacionalização da empresa] Começou através de uma pessoa que morava na França, que veio conhecer os produtos e quis levar para França. E aí fez o pedido e depois a empresa enviou. 5:1 (3:3)

Mesmo que o cliente tenha realizado apenas esse pedido, não dando continuidade ao relacionamento, essa experiência desempenhou um papel importante para o processo de exportação da empresa, pois permitiu que adquirisse os conhecimentos necessários, bem como, passasse a perceber os mercados externos como detentores de boas oportunidades para realização de negócios.

Outra contribuição importante para o processo ocorreu no ano seguinte, quando o filho da proprietária mudou-se para a **Espanha** para estudar e começou a perceber que os biquínis de Iska Viva poderiam ser aceitos naquele mercado. Ele solicitou um mostruário, que utilizou para oferecer os produtos em lojas situadas nas Ilhas Canárias, tornando-se agente de exportação. Desde então, a empresa passou a exportar continuamente para a Espanha, na maioria das vezes, enviando a mercadoria para o agente, que a distribuía entre os vendedores locais, conforme demonstrado nos seguintes depoimentos:

Meu filho foi morar na Europa. Aí foi uma época em que a gente exportou muito. 2:20 (26:26)

Logo em seguida houve o processo de que havia uma pessoa que morava na Espanha, que era o filho da proprietária, que viu o mercado em potencial e decidiu levar os produtos daqui pra lá, e começou a vender lá na Espanha. 5:2 (3:3)

Em 2005, período em que o agente ainda atuava no país, Vera participou da 54^a Semana Internacional de Moda de Madri, onde fez contato com mais um cliente espanhol, para o qual realizou algumas exportações. Ela afirmou, em entrevista ao SEBRAE/PE (2006), que o fato do seu filho morar na Espanha despertou o interesse por apresentar os produtos neste mercado. As exportações regulares para o país persistiram até 2008, quando o agente de exportação concluiu a graduação e retornou para o Brasil. Após a sua volta, foram realizadas vendas eventuais e em pequenas quantidades para outros clientes que conheceram a empresa em feiras ou rodadas de negócios internacionais, como demonstra os depoimentos abaixo:

Espanha teve um cliente que chegou a nos conhecer também em uma rodada de negócios, e o filho de Vera que morava lá. A gente fazia a exportação pra ele e de lá ele distribuía. 4:5 (12:12)

Aparecem clientes espontâneos, né? Que não tem tanta regularidade quanto na época que ele morava lá. 6:14 (47:47)

O próximo país para o qual a empresa exportou foi **Portugal**, em 2006. O cliente procurou a loja e fez o pedido. Em razão de a empresa participar de muitas feiras e rodadas internacionais e em função da existência do *site*, não se sabe ao certo o que levou o cliente a procurar a loja. Diferente dos dois primeiros pedidos, que foram despachados por Exporta Fácil – serviço prestado pelos Correios –, esse foi enviado por avião, pois o tempo de transporte é drasticamente reduzido e a segurança é maior. Desde então, todos os anos, a empresa tem exportado para Portugal, sempre em função da procura por parte dos mesmos ou de novos clientes. Em um caso específico, uma cliente brasileira que mora em Portugal e visita com frequência sua família em Recife, sempre aproveita sua vinda ao Brasil para ir à Iska Viva e levar os biquínis para revender na sua loja.

A gente tem cliente que ela tem parente em Recife e mora lá em Portugal. Ela tem empresa aqui e tem empresa lá. Ela vem aqui, nos compra 2, 3 vezes por ano, e já leva. 6:12 (35:35)

Situação semelhante é a que levou os produtos da Iska Viva para os **Estados Unidos**, em 2008. Uma cliente que é de Santa Cruz mudou-se para os Estados Unidos e, todos os anos, quando viaja para visitar a família, procura a loja para comprar os biquínis e leva-os para revender. Embora, nesse caso, não haja exportação direta, essa prática é comum entre as empresas da região e que passou a acontecer com frequência no caso da Iska Viva, como evidenciado a seguir:

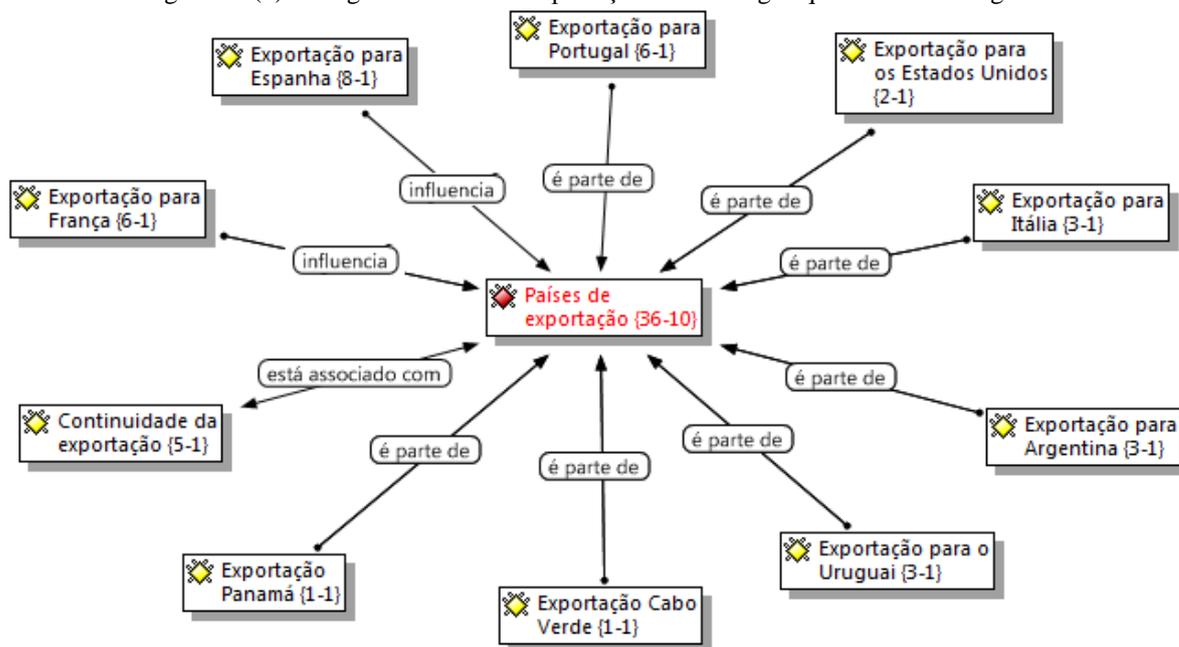
Tem uma cliente também que é daqui de Santa Cruz, mas que mora lá e sempre pede. Sempre que ela está aqui no Brasil, uma, duas vezes por ano, ela vem, compra e leva também. 6:29 (55:55)

Já em 2009, a empresa participou de uma rodada de negócios, onde conheceu um cliente da **Itália**, para o qual também tem exportado. O cliente, ao visitar o Brasil para fazer turismo, conheceu os biquínis e levou para vender no seu país de origem. Situação semelhante ocorreu em 2010, quando turistas do **Uruguai** e da **Argentina** também conheceram os biquínis da Iska Viva enquanto visitavam Porto de Galinhas, em Pernambuco. Eles procuraram a loja de Santa Cruz do Capibaribe e se tornaram clientes. Desde então, fazem pedidos esporádicos de pequenas quantidades. Alguns desses pedidos são realizados pela internet, com base nas coleções disponibilizadas no *site* da empresa.

Mais recentemente, em 2012, a empresa participou de duas rodadas de negócios em Caruaru. Em uma delas, a 14ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana, negociou com clientes do **Cabo Verde**, África, para os quais despachou um pedido. Ainda neste ano, a empresa vendeu todo seu mostruário no **Panamá**, durante a sua participação em uma rodada de negócios chamada Expocomer.

Assim, foram identificados dez (10) códigos que deram origem à categoria “Países de exportação”, como pode ser observado na Figura a seguir:

Figura 27 (4): Categoria “Países de exportação” e os códigos que lhe deram origem



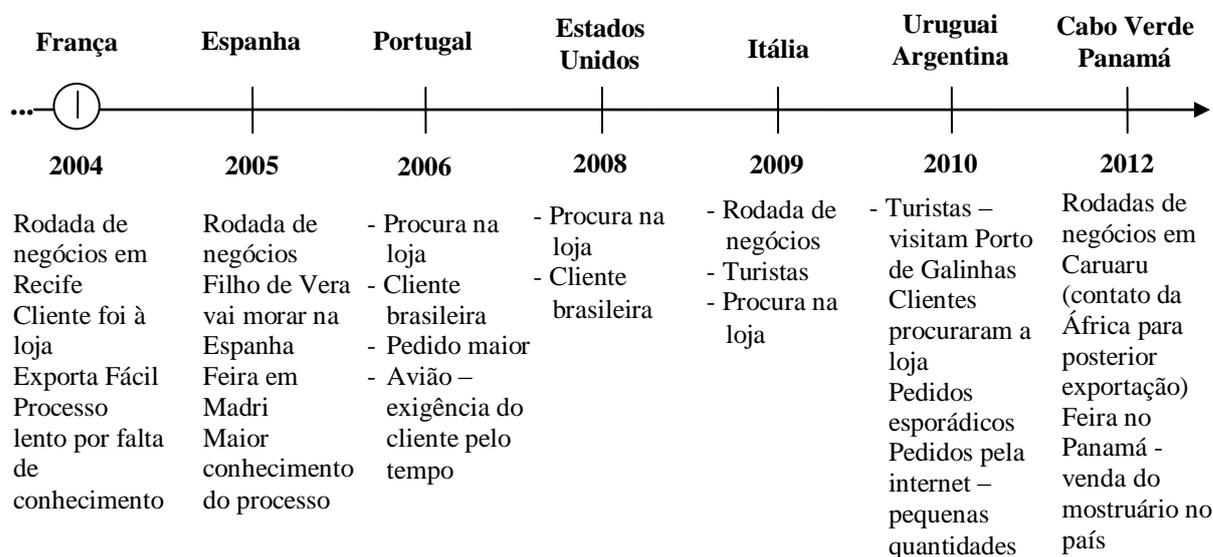
Fonte: Pesquisa de campo (2012)

As exportações para todos os países podem ser entendidas como integrantes da categoria final – Países de exportações –, ou seja, os *links* entre todos os códigos de exportação para os países seriam “é parte de”, como mantido para a maioria. No entanto, as duas primeiras exportações, para a França e para a Espanha, mais do que fazer parte, podem ser consideradas originadas deste fato (unidas pelo *link* “influencia”), pois foram elas que permitiram à empresa perceber a sua capacidade de exportação, bem como a existência das oportunidades. O código “continuidade da exportação” não é parte da categoria, mas está relacionado a ela, unido pelo *link* “está associado com”.

Por fim, é possível estabelecer, a partir da análise dos discursos, documentos públicos e evidências apresentadas por intermédio das imagens, a sequência completa dos países de

exportação em uma perspectiva temporal – a qual buscou-se construir após a primeira etapa das entrevistas –, como pode ser observado na Figura 28 (4).

Figura 28 (4): Análise das entrevistas



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Apenas a exportação para a França aparece separada por um círculo da linha contínua, que representa os anos. Isso ocorre porque, de acordo com os entrevistados, as exportações para esse país não tiveram continuidade. Para todos os outros, as exportações continuam ocorrendo, mesmo que, na maioria das vezes, não ocorram para os mesmos clientes ou que a frequência com que as exportações ocorrem seja variada, como no caso da Espanha.

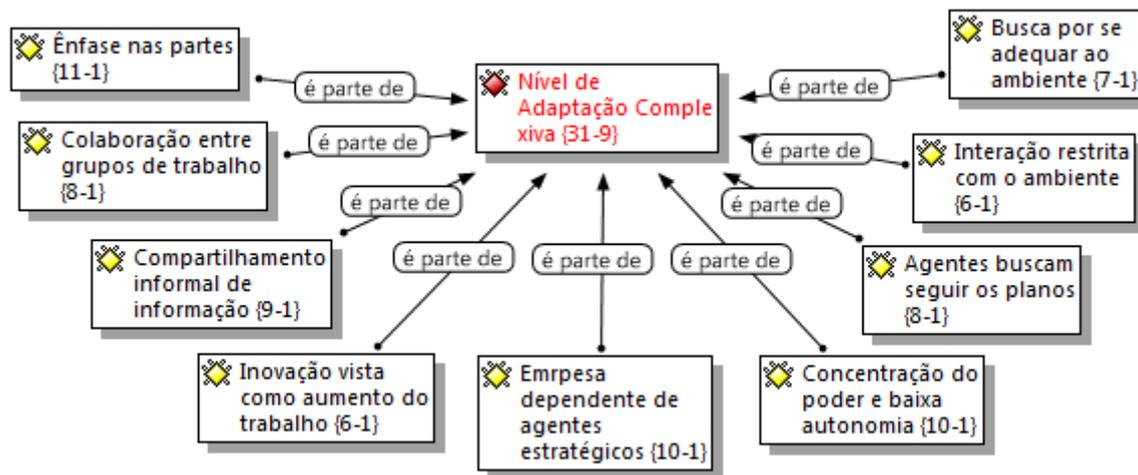
Além disso, é importante salientar que, no site do MDIC consta que a empresa exportou apenas nos anos de 2004 a 2006 e entre 2009 e 2011. Ainda assim, justificasse a continuidade das exportações nos anos de 2007 e 2008 por intermédio de agentes, fazendo com que ocorresse apenas indiretamente, ou seja, os agentes compravam a mercadoria no Brasil e a levavam consigo quando retornavam para os outros países. Isso se torna mais fácil por se tratar de biquínis, que são peças pequenas e de fácil transporte.

4.1.2 Adaptação Complexiva da Iska Viva

Ao final da análise dos depoimentos, dos documentos públicos e das imagens obtidas, foram identificadas nove (9) categorias relacionadas com o nível de adaptação complexiva da

empresa: ênfase nas partes; colaboração entre grupos de trabalho; inovação vista como aumento do trabalho; compartilhamento informal de informação; concentração do poder e baixa autonomia; agentes buscam seguir os planos; interação restrita com o ambiente; empresa dependente de agentes estratégicos; e busca por se adequar ao ambiente, conforme demonstrado na Figura a seguir:

Figura 29 (4): Categorias referentes ao Nível de Adaptação Complexiva da Iska Viva



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

No que se refere à primeira categoria – **ênfase nas partes** –, foi evidenciado que as atividades são bem divididas, realizadas em série, e a maioria dos funcionários mantém o foco sobre o desenvolvimento das suas atividades de forma individual, não se envolvendo com as demais áreas. Esse comportamento enfraquece as redes de relacionamento entre os colaboradores. Além disso, limita a atenção dos agentes ao seu desempenho em detrimento do desempenho da empresa como um todo, resultado da sua relação com o ambiente. Uma percepção mais ampla poderia favorecer o crescimento da empresa. Assim, a ênfase, de uma forma geral, está nas partes, no individual, e não no sistema como um todo.

Além disso, a rotatividade dos funcionários, especialmente dos vendedores, é alta. Alguns colaboradores, como um dos gerentes e algumas pessoas da produção, estão há mais tempo na empresa, cerca de 15 ou 20 anos. Porém, embora os funcionários mais antigos sejam mais envolvidos, eles são minoria. Isso faz com que, de forma geral, não haja envolvimento entre os setores nem deles com o ambiente, o que concentra a visão do todo quase que exclusivamente na proprietária e em um dos gerentes, considerando que o outro gerente é mais voltado para as questões internas.

Com relação à outra categoria – **colaboração entre grupos de trabalho** –, percebe-se que, embora cada um tenha as suas atividades bem definidas e geralmente não se envolva em nas atividades dos demais, os funcionários se mostram dispostos a colaborar. Todavia, essa colaboração ocorre geralmente entre grupos de trabalho. Por exemplo, se necessário, o pessoal da produção desenvolve alguma atividade de um colega do mesmo setor para que as etapas possam ser concluídas. Mas é menos comum que o pessoal da produção se envolva com as atividades do setor de vendas. De modo semelhante, as vendedoras podem colaborar entre si, mas as atividades dos gerentes são desempenhadas apenas por eles próprios, principalmente porque os demais funcionários não possuem os conhecimentos necessários para desempenhar tais tarefas. Assim, como as atividades de exportação são responsabilidade de um dos gerentes e da proprietária, mais ninguém tem conhecimento sobre elas, o que limita a possibilidade de surgirem contribuições relevantes.

No que diz respeito ao “**compartilhamento informal de informação**”, que se refere à maneira como os indivíduos, as equipes e a empresa como um todo aprendem, bem como sua capacidade de desenvolver-se e adaptar-se a partir dessa aprendizagem, percebe-se que o foco, mais uma vez, está nas equipes de trabalho. Os funcionários, de modo geral, compartilham as informações com seus colegas mais próximos e de maneira informal. Assim, o conhecimento é compartilhado e utilizado para melhorar os setores, e não o desempenho global. Nesse sentido, as informações, por exemplo, sobre as exportações, são concentradas nas duas pessoas responsáveis por estas atividades, o que parece retardar o processo de internacionalização da empresa, mantendo-a dependente da procura pelos agentes de exportação. Evidencia-se que, as pessoas consideradas estratégicas aprendem e delegam as tarefas aos demais, como afirmou a proprietária:

[O compartilhamento de informações e conhecimentos ocorre] entre as empresas, através de workshops, cursos, palestras. E, dentro da empresa, a gente comunica o que está querendo. 1:4 (60:60)

Sempre, quem vai mais é Fábio [participar dos cursos], porque ele é quem tá no operacional, mas ele acaba repassando pra Renata, que tá lá e se vem alguém ela sabe por onde começar. 3:3 (60:60)

Assim, como a visão dos funcionários é restrita ao cumprimento das suas atividades e não envolve percepções sobre o posicionamento da empresa no ambiente, alguns deles encaram a inovação como fonte de aumento do trabalho, preocupando-se mais com a sua “sobrevivência”, ou seja, com a permanência na empresa, do que com o sucesso do todo. Estas questões deram origem à categoria “**inovação vista como aumento do trabalho**”.

Tratando-se da categoria “**concentração do poder e baixa autonomia**”, evidencia-se que os funcionários, especialmente os da produção e os vendedores, são comprometidos com o desenvolvimento das suas tarefas, concordando sempre em atender às solicitações, especialmente aquilo que é factível e necessário. Entretanto, esse comprometimento se restringe às tarefas delegadas, não se estendendo para relacionamentos com *stakeholders* ou clientes. Esse tipo de comprometimento, mais uma vez, é limitado à proprietária e a um dos gerentes, Fábio. O poder e autonomia estão restritos a estas pessoas, havendo alguma delegação para a outra gerente, Renata, na ausência dos dois primeiros. Para os demais, não há delegação de poder ou autonomia, o que fica evidente no discurso a seguir:

[Quem pode tomar decisões?] Eu, que sou a proprietária e Fábio, que é o gerente. Renata também. Porque assim, aqui eles trabalham com carta branca: pode errar, mas eu só quero que acerte (risos). Mas assim, se eu não tiver, pode tomar uma decisão. Fábio e Renata. Pronto: chegou uma pessoa que quer fazer uma compra, e diz que quer assim, assim, assim. Pode fazer. Não é aquela coisa que tem que ser eu que resolva não. Eles sabem como pode e como não pode. 1:6 (65:66)
Qual o nível de autonomia dos outros funcionários? Só Fábio e Vera [decidem]. Fábio sob a supervisão de Vera. 3:5 (69:70)

Quanto à categoria “**agentes buscam seguir os planos**”, pode-se perceber que as interações dentro da empresa são planejadas, estruturadas e monitoradas, de modo que os colaboradores busquem se comprometer com os planos e segui-los. A empresa é bem-sucedida, mas seu desempenho poderia ser ainda melhor, se considerado o crescimento da demanda, inclusive nos mercados internacionais. As interações que propiciam o crescimento da empresa, que são aquelas pautadas na sua relação com o ambiente, de forma a aproveitar as oportunidades com base no seu sucesso local, novamente se restringem a duas pessoas consideradas estratégicas, dando origem à categoria “**interação restrita com o ambiente**”. Se mais pessoas realizassem tais comportamentos interativos, as oportunidades poderiam ser ampliadas.

De forma semelhante, no que se refere à categoria “**empresa dependente de agentes estratégicos**”, a capacidade dos colaboradores de dar continuidade ao funcionamento da empresa independente da presença dos líderes estratégicos é extremamente limitada. A empresa é totalmente dependente de Vera e de Fábio. Eles tomam as decisões e delegam as atividades. Vera decide o direcionamento estratégico e Fábio põe a estratégia em prática. Os demais executam as atividades operacionais de fabricação e venda, como evidenciado no seguinte discurso:

O papel do líder, da proprietária, é realmente o de dar o rumo na empresa. Ela ouve dos outros, ouve da produção, ouve das vendas, que é quem tá lidando diretamente

com o cliente, ouve de Fábio, que tá na administração, mas é ela que dá o Norte. Baseada nessas perspectivas, ela toma as decisões. 3:6 (72:72)

E qual o papel dos demais funcionários?
Execução. Parte de produção. 1:7 (68:68)

Por fim, no que se refere à “**busca por se adequar ao ambiente**”, foi possível perceber que a empresa assume um comportamento passivo, buscando aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece e se restringindo a elas. Os líderes assumem o papel de estabelecer os padrões de comportamento, por meio de ordens e monitoramento, que são adotados pelos funcionários.

4.1.3 Análise do Caso à Luz das Teorias

Nesta seção, as categorias geradas com a análise dos dados serão analisadas à luz das abordagens teóricas utilizadas na Fundamentação Teórica. Primeiro, será realizada a análise do processo de internacionalização da empresa à luz da abordagem comportamental, especialmente com os trabalhos de Johanson e associados, buscando enfatizar a sua relação com as quatro categorias geradas a partir da análise dos dados – órgãos de fomento e feiras/rodadas de negócios internacionais; conhecimento; atuação dos agentes de exportação; e países de exportação. Em seguida, será realizada a análise do nível de adaptação complexiva, à luz do Modelo de Evolução Complexiva, Kelly e Allison (1997), relacionando os sete parâmetros propostos pelas autoras com as nove categorias geradas por meio da análise dos dados referentes à temática. Por último, será apresentada uma figura que integra de forma resumida as duas abordagens – sobre as principais características do processo de internacionalização e o nível de adaptação da complexidade – com os principais eventos considerados críticos para o processo.

4.1.3.1 Processo de internacionalização

O Modelo de Uppsala afirma que as empresas escolhem dar início ao seu processo de internacionalização em países cuja Distância Psíquica seja menor com relação ao país de origem (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Entretanto, o primeiro país para o qual a Iska Viva exportou foi a França, o que indica que a empresa contradiz aquilo que explica o Modelo no

que se refere à escolha dos mercados. Vários são os fatores que podem dificultar ou impedir o fluxo de informações do mercado francês para o mercado brasileiro, começando por fatores básicos, como o próprio idioma ou a distância física, até questões mais complexas, como as diferenças culturais, o que envolve a forma de fazer negócios (PINHEIRO; DAMASCENO; GOUVEIA, 2010).

Com a evolução do Modelo de Uppsala, os autores reconhecem que a identificação das oportunidades de atuação em mercados externos pode estar menos relacionada com as especificidades do país do que com o fato de a empresa ser um *insider*, ou seja, participar de **redes de relacionamento** que lhe proporcionem acesso aos mercados externos. De acordo com esta abordagem, só os *insiders* tem acesso às informações relevantes, capazes de permitir o reconhecimento de oportunidades nesses mercados (JOHANSON; VAHLNE, 2010).

Nesse sentido, vários autores afirmam que a necessidade de conhecimento sobre os mercados não é o único fator que influencia a escolha dos mercados externos de atuação das empresas (AXELSSON; EATSON, 1992). As oportunidades também podem ser apresentadas às empresas por sua **rede de relacionamentos** (BENTO; WELCH, 1997). Com o passar do tempo, os autores do Modelo de Uppsala reconhecem que os efeitos da Distância Psíquica podem ser reduzidos em função participação da empresa em redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Assim, o fato de a primeira exportação ter sido realizada para a França ocorreu por não haver escolha do mercado, mas por este ter surgido como uma oportunidade durante a participação da empresa em uma **rodada de negócios** realizada em Recife-PE. Oportunidade essa que a empresa resolveu aproveitar. Tal evidência está relacionada a uma das críticas dirigidas ao Modelo, que se refere ao fato de ele não explicar o que faz com que as empresas decidam iniciar o seu processo de internacionalização (ANDERSEN, 1993). Percebe-se que, no caso da Iska Viva, foram as decisões por aproveitar as oportunidades proporcionadas pelos órgãos de fomento para participar da rodada de negócios e por aceitar o pedido feito pelo cliente francês.

Além disso, o Modelo de Uppsala explica que as empresas aumentam o seu envolvimento com os mercados externos à medida que obtêm conhecimento sobre eles, seguindo uma Cadeia de Estabelecimento, desde a atuação por intermédio de agentes de exportação independentes até subsidiárias de produção (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A Iska Viva se apresenta na primeira fase da Cadeia de Estabelecimento apresentada pelos

autores: atuando por intermédio de **agentes de exportação** independentes; o que indica que o seu envolvimento com o mercado foi o menor possível.

Entretanto, após a primeira exportação, a empresa participou de uma rodada de negócios em Lyon, no ano de 2004, com a intenção de conhecer melhor o mercado francês em busca de novas oportunidades. Entretanto, não houve continuidade das exportações para o país. Tal evidência remete a outra das críticas direcionadas ao Modelo de Uppsala, que afirma que ele assume o processo de internacionalização das empresas como sendo inevitavelmente contínuo, desconsiderando os fatores que podem fazer com que a empresa pare de atuar nos mercados externos a qualquer momento ou em qualquer fase da Cadeia de Estabelecimento (ANDERSEN, 1993; WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Os autores do Modelo explicam apenas que não há aumento do comprometimento com os mercados se a obtenção de **conhecimento** resultar na percepção de que o mercado é instável (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Entretanto, as evidências apresentadas pela Iska Viva sugerem que, mais do que a percepção sobre a instabilidade, o comprometimento pode não existir quando a empresa percebe que a Distância Psíquica é mais elevada do que se previa. A forma de fazer negócios, por exemplo, pode só ser totalmente conhecida após a empresa começar a atuar no mercado, apresentando-se como uma dificuldade imprevista para a continuidade do processo.

Nesse sentido, além de ser um critério de seleção do mercado, como sugere o Modelo de Uppsala, a Distância Psíquica pode envolver aspectos imprevisíveis, que só se apresentam após a obtenção de conhecimentos experienciais sobre os mercados. Assim, a ausência de continuidade nas exportações para a França pode ter sido resultado dos efeitos posteriores da Distância Psíquica entre os países. Percebe-se que o apoio fornecido pelos agentes de fomento pode ter amenizado tais efeitos inicialmente. Porém, quando a empresa entrou no mercado, a Distância Psíquica se apresentou como uma dificuldade.

Conforme explicitado anteriormente, mesmo não havendo continuidade nas exportações para a França, a participação da empresa na rodada de negócios de Recife-PE se configura como um evento importante para o seu processo de internacionalização, pois foi a partir dessa exportação que a empresa percebeu ser capaz de fazê-lo, obtendo **conhecimento** sobre o processo. Nesse sentido, críticas sugerem que os conhecimentos necessários para o processo de internacionalização da empresa não se restringem àqueles sobre os mercados externos, como defende o Modelo de Uppsala, mas que envolvem também o conhecimento de internacionalização, ou seja, sobre a própria capacidade da empresa de atuar nos mercados

internacionais (ERIKSSON et. al., 1997) – o que equivale ao conhecimento sobre os processos.

Além disso, a partir dessa primeira exportação, a Iska Viva começou a interessar-se por buscar clientes internacionais nas rodadas de negócios, o que permitiu a exportação para outros países em função do estabelecimento de relacionamentos com clientes estrangeiros. Mais uma vez, se destaca o apoio fornecido pelos órgãos de fomento na promoção da rodada de negócios, o que reforça a importância do relacionamento da empresa também com estes órgãos.

No ano seguinte, em 2005, ocorre outro evento importante para o processo de internacionalização da empresa: a mudança do filho da proprietária para a Espanha, que passou a atuar como **agente de exportação** após ter identificado oportunidades de negócio para a empresa no mercado. Nesse momento, a Iska Viva já possuía conhecimento sobre os processos, mas nenhum conhecimento sobre o mercado espanhol. Mais uma vez, o conhecimento sobre o mercado pôde ser substituído pelo conhecimento que o agente possuía.

Essa evidência está relacionada ao papel desempenhado pela confiança na escolha dos mercados de atuação (MADHOK, 2006). Quando o agente informou à empresa sobre a sua percepção com relação à oportunidade, esta resolveu aproveitá-la, de modo que, no mesmo ano, participou de uma rodada de negócios em Madrid, o que resultou em algumas exportações. Entretanto, essa participação não foi decisiva para o processo, considerando que a maioria das negociações com o país ocorreu por intermédio do agente.

Assim, a relação entre a empresa e o agente de exportação se mostrou extremamente relevante no caso das exportações para a Espanha. A maior evidência é o fato das exportações para o país terem sido substancialmente reduzidas quando o agente voltou a morar no Brasil, em 2008. E, mesmo as exportações esporádicas que ocorrem atualmente para o país, não são para os mesmos clientes, mas para outros que conheceram os produtos em feiras ou rodadas de negócios. Nesse sentido, fica evidente que as relações com os clientes espanhóis, para os quais a empresa vendeu seus produtos durante três anos, eram dependentes da atuação do agente.

Pode-se também justificar a continuidade das exportações para a Espanha em função da reduzida Distância Psíquica entre os países, se comparada a que existe com relação à França – primeiro país de exportação – país para o qual não houve essa continuidade. No entanto, a estreita relação entre a empresa e o **agente de exportação** e a permanência dele

neste mercado se mostrou como sendo o fator decisivo para a continuidade das vendas para o mercado espanhol.

Após essas duas experiências, a maioria das exportações da empresa, para **países** como Espanha, Itália e Panamá, obedecem a mesma lógica: participação em feiras/rodadas de negócios, seguida pela procura na loja por parte dos clientes ou realização de pedidos via internet e, por fim, a realização da exportação via agente externo.

Embora essa seja a forma predominante de estabelecer relacionamentos com clientes internacionais, duas outras formas têm se tornado comuns: por intermédio de clientes locais que passam a morar em mercados externos e a comercializar os produtos da empresa nestes mercados, que é o que ocorreu nos casos de Portugal e Estados Unidos; e por meio de clientes estrangeiros que conheceram os produtos enquanto faziam turismo no Brasil, como ocorreu nos casos da Itália, Uruguai e Argentina. Nesta última, as exportações são consequência do bom desempenho da empresa no mercado local, o que evidencia, além da importância da rede de relacionamento da empresa, o papel do empreendedor, estabelecendo parcerias – mesmo que sejam locais – que têm impacto sobre a atividade de exportação da empresa.

Entretanto, em todos os casos, a empresa permanece dependente da atuação dos **agentes de exportação**. Apesar do seu crescente interesse nos mercados externos, os percebendo como um complemento para as vendas no mercado local em períodos de diminuição na demanda, a empresa só consegue atuar nestes mercados quando estabelece parcerias com tais agentes. Isso demonstra que o seu comportamento com relação à atuação nos mercados internacionais é dependente do contexto de rede de relacionamentos, tanto dos órgãos de fomento, para participar das rodadas de negócios, quanto da atuação dos agentes. Essa dependência restringe a sua estratégia individual (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Assim, ao final da análise dos resultados sobre o processo de internacionalização da Iska Viva, é possível perceber que, apesar da identificação da sequência cronológica dos nove países de exportação, apenas dois eventos podem ser considerados críticos. Vale ressaltar que os eventos críticos, conforme mencionado anteriormente, são “fatos, situações e decisões vivenciadas e/ou tomadas pela empresa que impactaram ou desencadearam em mudanças” (SOUSA; FREITAS, 2012, p. 12), nesse caso, mudanças no processo de internacionalização da empresa.

Dessa maneira, os eventos identificados como influenciadores de mudanças são: 1) a participação na rodada de negócios realizada em Recife, promovida por órgãos de fomento no

ano de 2004, quando a empresa conheceu o primeiro cliente internacional e realizou sua primeira exportação para a França; e 2) a mudança do filho da proprietária para a Espanha, em 2005, quando ele identificou oportunidades de negócio para a empresa naquele mercado, servindo como agente de exportação.

Percebe-se que, contrariando, mais uma vez, a lógica subjacente ao Modelo de Johanson e Vahlne (1977), a Iska Viva, embora tenha obtido algum conhecimento sobre os mercados, não modificou a sua forma de atuação, que é a mesma há cerca de oito anos. Assim, percebe-se que a empresa não evoluiu na Cadeia de Estabelecimento, como sugere o Modelo, o que levanta a seguinte questão: o que leva as empresas a darem continuidade ao processo de internacionalização seguindo a Cadeia de Estabelecimento? Este aspecto não é abordado pelos autores do Modelo de Uppsala. Críticos sugerem que o processo não é espontâneo, como sugere o Modelo, mas que é influenciado por uma variedade de fatores, que estão relacionados tanto ao ambiente externo, quanto ao ambiente interno (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

O Modelo de Uppsala enfatiza os aspectos externos como influenciadores do processo de internacionalização da empresa, referindo-se aos aspectos internos apenas quando se refere à obtenção de conhecimento sobre os mercados e, posteriormente, quando aborda o papel do empreendedor (JOHANSON; VAHLNE, 2010). Contudo, outros aspectos precisam ser levados em consideração, como as capacidades da empresa, que dão suporte para o desenvolvimento das atividades direcionadas aos mercados externos (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Assim, a existência de restrições internas, tais como as relacionadas ao nível de adaptação complexiva da empresa – apresentados na seção a seguir – pode ter relação com a sua estagnação no primeiro estágio da Cadeia de Estabelecimento.

4.1.3.2 Nível de adaptação Complexiva

A dependência dos agentes de exportação por parte da empresa pode estar relacionada aos seus aspectos internos, o que envolve o nível de evolução da complexidade. De acordo com o modelo de Kelly e Allison (1997), o baixo nível de adaptação complexiva é decorrente da limitação na capacidade da empresa de se ajustar às mudanças ambientais ou aos novos mercados.

Para identificar o nível de complexidade da empresa, as nove categorias geradas na análise dos dados – ênfase nas partes; colaboração entre grupos de trabalho; inovação vista como aumento do trabalho; compartilhamento informal de informação; concentração do poder e baixa autonomia; agentes buscam seguir os planos; interação restrita com o ambiente; empresa dependente de agentes estratégicos; e busca por se adequar ao ambiente – foram comparadas com os sete parâmetros sugeridos por Kelly e Allison (1997): amplitude, dinamismo, aprendizagem, comprometimento, interação, autopoiese e sistema emergente.

Desse modo, foi evidenciado que o processo de internacionalização da empresa está concentrado em dois agentes, fazendo com que a ênfase permaneça nas partes e não no todo, o que resultou na categoria “ênfase nas partes”. O Modelo de adaptação complexiva explica que, nesses casos, predominam os esforços heroicos individuais. O ideal seria que houvesse a formação de redes internas trabalhando aliadas a parceiros externos, o que fortaleceria a empresa frente ao ambiente. O comportamento apresentado está relacionado ao parâmetro **amplitude**, ou seja, a capacidade de alcance dos esforços organizacionais, e indica que a Iska Viva está no nível 1 de complexidade (KELLY; ALLISON, 1997).

Percebe-se ainda que as informações são compartilhadas informalmente entre os grupos de trabalho, de modo que aquelas, por exemplo, sobre as exportações da empresa, ficam concentradas nos agentes estratégicos, o que resultou na categoria “compartilhamento informal de informação”. Além disso, evidenciou-se que a inovação é evitada pelos colaboradores, por ser percebida como acréscimo de trabalho, o que remete à categoria “inovação vista como aumento do trabalho”. Esse padrão de comportamento indica que no parâmetro **aprendizagem**, que se refere à capacidade que a empresa tem de desenvolver novas capacidades, a Iska Viva está entre os níveis 1 e 2 de adaptação complexiva (KELLY; ALLISON, 1997).

A categoria seguinte aborda a “colaboração entre grupos de trabalho”, gerada a partir da identificação de que o comprometimento se limita à execução das atribuições, com a colaboração concentrada nas equipes. Estas características estão relacionadas ao parâmetro **dinamismo**. O Modelo de Complexidade explica que, nesses casos, busca-se estabelecer redes seguras de comunicação, pautadas em padrões necessários de confiança e respeito, mesmo que entre grupos. Este comportamento é típico do nível 2 de complexidade (KELLY; ALLISON, 1997).

Além disso, a categoria “concentração do poder e baixa autonomia” indica que o poder permanece centralizado em dois agentes, o que, conseqüentemente, torna os demais

dependentes e sem autonomia. Nesse caso, as autoras explicam que os agentes tendem a concordar com qualquer solicitação, mas entregam apenas o que é possível. Esse padrão de comportamento está relacionado ao parâmetro **comprometimento** e se enquadra no nível 1 de complexidade (KELLY; ALLISON, 1997).

As categorias “agentes buscam seguir os planos” e “interação restrita com o ambiente” evidenciam que interações entre os agentes são planejadas e controladas pelos gestores, fazendo com que eles busquem se comprometer com os planos e segui-los, limitando-se a isto. De acordo com o Modelo de Kelly e Allison (1997), esse comportamento se refere ao parâmetro **interação**, que trata da qualidade e confiabilidade das interações entre os agentes internos e deles com o ambiente, bem como os resultados dessas interações. Assim, as evidências indicam que a empresa está no nível 2 de complexidade, em que os agentes se concentram no planejamento das atividades da equipe, buscando seguir aquilo que foi programado.

Também foi evidenciado que a capacidade da empresa de se autoproduzir e de se sustentar mutuamente, ou seja, de se manter independente de agentes individuais, é extremamente limitada. A empresa tem seu funcionamento dependente de Vera e de Fábio, comportamento que resulta na categoria “empresa dependente de agentes estratégicos”. De acordo com o Modelo, isso indica que, no diz respeito ao parâmetro **autopoiese**, a empresa se enquadra no nível 1 de complexidade.

A última categoria, “busca por se adequar ao ambiente”, se refere ao parâmetro **sistema emergente**, que aborda o modo como a empresa vê a si mesma com relação ao ambiente, se dependente ou influenciadora dele. Assim, percebeu-se que a empresa adota um comportamento condicionado pelo ambiente, assumindo uma conduta passiva de buscar aproveitar as oportunidades ao invés de tentar influenciar o ambiente ao seu favor. Este comportamento indica que a empresa está no nível 2 de complexidade.

Desse modo, identificadas as relações entre as categorias resultantes da análise dos resultados com os padrões de comportamento referentes a cada parâmetro proposto no Modelo de Kelly e Allison (1997), foi possível classificar tais categorias quanto ao nível de adaptação complexiva da empresa, conforme representado no Quadro abaixo:

Quadro 8 (4) - Categorias, parâmetros e níveis de complexidade da Iska Viva

PARÂMETROS	NÍVEL DE ADAPTAÇÃO COMPLEXIVA				
	1	2	3	4	5
Amplitude	Ênfase nas partes				
Dinamismo		Colaboração entre grupos de trabalho			
Aprendizagem	Inovação vista como aumento do trabalho	Compartilhamento informal de informação			
Comprometimento	Concentração do poder e baixa autonomia				
Interação		Agentes buscam seguir os planos Interação restrita com o ambiente			
Autopoiese	Empresa dependente de agentes estratégicos				
Sistema Emergente		Busca por se adequar ao ambiente			

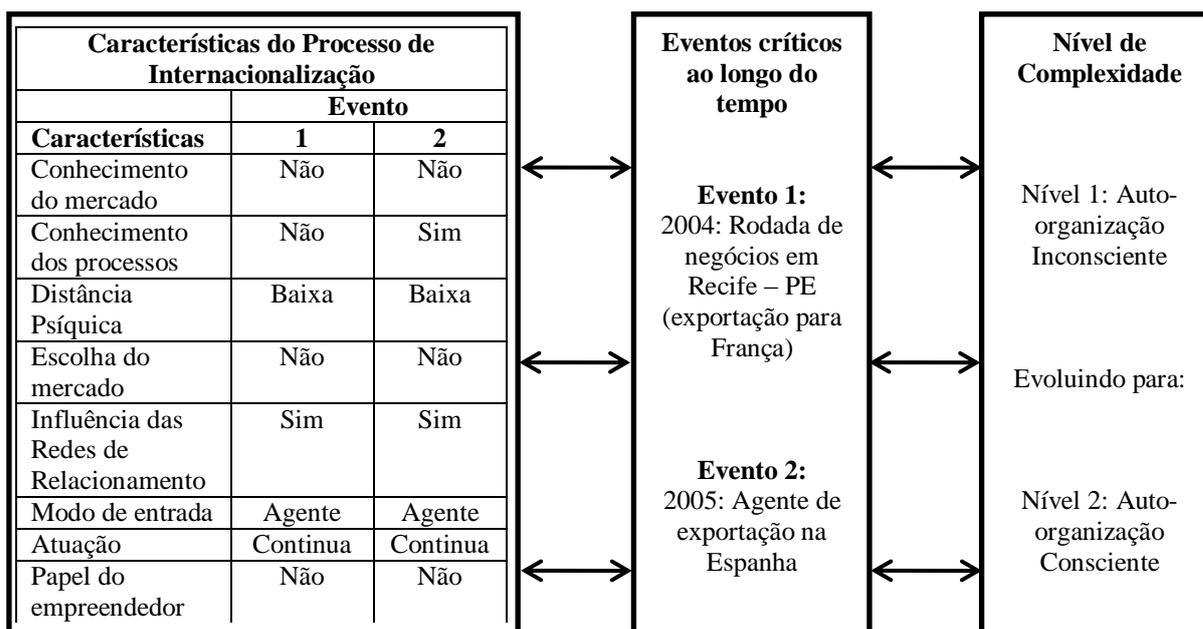
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Nesse sentido, em função do seu sucesso crescente nos mercados, tanto local quanto externos, pode-se concluir que a Iska Viva esteja evoluindo, buscando ajustar-se internamente para adaptar-se ao ambiente, embora ainda não seja capaz de influenciá-lo. Desse modo, atua principalmente ajustando-se para aproveitar suas oportunidades. Evidencia-se, portanto, que a empresa possui padrão de comportamento predominantemente enquadrado no primeiro nível de complexidade, com alguns comportamentos evoluindo para o nível 2.

4.1.3.3 Análise conjunta das abordagens

Após a análise dos dados à luz das duas abordagens teóricas utilizadas, é possível visualizar as características do processo de internacionalização da empresa que se referem a cada um dos eventos críticos e o seu nível de adaptação complexiva, resumidos na Figura 30 (4).

Figura 30 (4): Eventos críticos, comportamento de internacionalização e níveis de complexidade da Iska Viva



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A seguir, é apresentada a mesma sequência de análise referente à segunda empresa pesquisada – Rota do Mar.

4.2 Análise da Empresa Rota do Mar

A Rota do Mar foi fundada em 1996 na cidade de Santa Cruz do Capibaribe – PE. Atua no ramo de confecções, mais especificamente, nos segmentos *surf* e *street wear*. A empresa começou atuando nos fundos de uma casa e se tornou a maior empresa de confecções de Pernambuco e uma das principais do Nordeste, com faturamento de R\$ 32 milhões em 2011 (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2012).

A empresa tem crescido de forma acelerada. Porém, em ritmo mais lento que a demanda pelos seus produtos. Em 2007, produzia cerca de 75 mil peças por mês. Mesmo assim, os pedidos deste ano não puderam ser integralmente atendidos. As encomendas cresceram cerca de 20% com relação a 2006, enquanto o crescimento da produção foi de apenas 5% (SINTEX, 2012). Nos anos seguintes, entretanto, a produção continuou crescendo. Em 2009, já alcançava a faixa das 150 mil peças por mês e, mais recentemente, em 2012, a

produção mensal é de cerca de 350 mil peças, o que inclui as peças de fabricação própria e aquelas terceirizadas.

Para aumentar a produção, a empresa adquiriu, em 2002, uma fábrica com área de 40.000 metros quadrados, o que propiciava ao seu parque fabril condições de atender não só os pedidos oriundos de todo território nacional, mas também do exterior. Hoje, o espaço não é mais suficiente para atender a demanda e passa por reforma, de modo à praticamente duplicá-lo. Mesmo assim, os colaboradores afirmam que a nova fábrica ainda não será suficiente para garantir o atendimento de toda a demanda.

Em decorrência, a empresa conta com o auxílio de 12 facções distribuídas por todo o Brasil. Além disso, conta com 13 representantes comerciais, atendendo 21 estados brasileiros, possui 5 lojas distribuídas no polo de confecções de Pernambuco – Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe –, que empregam 194 colaboradores, além dos 210 que atuam na sua fábrica. Estima-se que a empresa gere mais de 1000 empregos diretos e indiretos.

As cinco (5) lojas funcionam como “atacarejos”, conhecidas assim por atuarem no atacado e no varejo. A primeira foi inaugurada um ano após o surgimento da empresa, no centro da cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE. Em 2003, inaugurou-se a segunda filial, desta vez, em Caruaru-PE, com o objetivo de atender os clientes que visitam a feira da cidade e os turistas de eventos locais. Já em 2005, foi inaugurada a terceira filial, próximo ao Parque das Feiras na cidade de Toritama-PE, cidade conhecida nacionalmente pela produção de jeans. Ainda em 2005, foi aberta a quarta filial, desta vez no Polo Caruaru-PE, um centro de compras com a intenção de facilitar o acesso aos produtos fabricados no polo da moda de Pernambuco. E, por fim, em 2006, foi inaugurada a quinta filial no Moda Center Santa Cruz, que foi instalado para substituir a feira que ocorria no centro da cidade, é o maior polo de confecções da América Latina.

Justificando a pequena quantidade de lojas, o diretor e proprietário da empresa, explicou que a estratégia de crescimento está pautada nas vendas aos representantes comerciais e não em lojas próprias. Assim, a existência de apenas cinco lojas, limitadas ao polo de confecções de Pernambuco, é uma solução para que estas não venham a competir com os seus clientes de atacado (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2012).

Por já ser uma marca forte no Nordeste, a estratégia de crescimento atual da empresa está voltada para os mercados do Sul e Sudeste, nos quais atua por intermédio de representante comercial, mas onde ainda não se consolidou. Para garantir que os preços sejam

acessíveis, as margens de lucro são pequenas, o que faz com que a empresa prefira trabalhar com grandes volumes.

O crescimento exponencial da Rota do Mar é causado pela combinação qualidade dos produtos, preços competitivos e campanhas publicitárias, que incluem desfiles de lançamento de coleções com participação de modelos, atores e atletas conhecidos nacional e internacionalmente, além do patrocínio de times de futebol, fazendo com que a marca ganhe cada vez mais visibilidade. Desde 2010, a empresa inclui em suas campanhas a participação de garotos/garotas propaganda, como Bruno Gagliasso, Larissa Riquelme e Rodrigo Hilbert.

De fato, a empresa carrega uma marca forte e que vem se consolidando cada vez mais ao longo dos seus 16 anos de existência. Não obstante, foram necessários estudos e ajustes até que se chegasse à marca tal como é conhecida atualmente. A primeira marca escolhida para a empresa foi “Xavier Surfwear”, que não funcionou bem; assim como a segunda, “X Boy”, que também não surtiu um bom efeito. Outras tentativas foram feitas até chegar ao nome atual, Rota do Mar, encontrado em uma revista sobre *surf*. A partir daí, as vendas começaram a crescer 50%, 60%, e não pararam mais (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2012).

Desde então, a logomarca também não parou de evoluir. Desde a sua primeira concepção, foi modificada quatro vezes, como pode ser observado na Figura 31 (4):

Figura 31 (4): Evolução da logomarca



Fonte: Rota do Mar (2012)

A modificação da logomarca e o rápido crescimento da empresa são resultado dos investimentos realizados em pesquisas. Estes investimentos têm sido refletidos na notoriedade que a empresa vem alcançando, destacando-se com relação às demais empresas da região. Apesar de muitas empresas do polo de confecções de Pernambuco imitarem os desenhos das coleções desenvolvidas por marcas famosas, algumas empresas, como a Rota do Mar, possuem estilistas próprios e equipes de criação. Além disso, Arnaldo Xavier, o proprietário, investe em viagens internacionais antes de lançar as coleções. Geralmente, antes do carnaval,

ele visita o Havaí, Califórnia e Tailândia para pesquisar as tendências de design e de tecidos. O empresário conhece vários países e faz questão de que alguns colaboradores também os conheçam, como no caso da equipe que enviou recentemente para conhecer a China.

Em função da sua política participativa, nos anos de 2000 e 2001, a empresa recebeu o Prêmio Destaque Empresarial no Setor Industrial, promovido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco (SEBRAE-PE) e Grupo Gerdau, conforme demonstrado na Imagem 2 (4).

Imagem 2 (4): Entrega do Prêmio Destaque Empresarial – imagem fornecida pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Além disso, em 2003, o fundador da empresa recebeu da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE) a medalha de honra ao mérito industrial. Tais reconhecimentos proporcionaram visibilidade à empresa e resultaram em convites importantes para participação em Rodadas de Negócios Internacionais. Em 2005, a Rota do Mar participou, a convite do SEBRAE-PE, da Prêt-à-Poter, em Paris, e da Semana da Moda de Madrid, o que a levou a atuar nos mercados internacionais.

Em 2008, a empresa conquistou o Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, sendo eleita como a melhor empresa do Brasil para se trabalhar, como demonstra a Imagem 3 (4). Pela primeira vez uma empresa pernambucana recebeu este prêmio.

Imagem 3 (4): Entrega do SESI Qualidade de Trabalho – imagem fornecida pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Dentre as ações que levaram a empresa a receber os prêmios, pode-se destacar a existência do Clube Rota do Mar, aberto exclusivamente para os funcionários durante os finais de semana e para a população local durante a semana; os acompanhamentos odontológico e psicológico, sem que haja nenhuma redução do salário; e o financiamento de cursos de qualificação e capacitação para os colaboradores. Ações como estas fazem com que tanto os colaboradores quanto a população local se tornem comprometidos com a empresa, contribuindo para o seu fortalecimento.

Não obstante, embora os colaboradores serem bastante participativos e comprometidos, por se tratar de uma atividade atípica, o processo de internacionalização da Rota do Mar envolveu poucas pessoas, dentre as quais algumas não fazem mais parte do quadro de funcionários. A identificação das pessoas que poderiam ter algum conhecimento do processo, por estar envolvidas direta ou indiretamente, foi um processo lento. Inicialmente entrevistou-se a secretária da diretoria, o diretor proprietário e o gerente administrativo. Estas pessoas indicaram outras que poderiam ter algum conhecimento. Ao final, foram entrevistadas seis pessoas, entre os meses de agosto e setembro de 2012, conforme apresentado no Quadro 9(4):

Quadro 9 (4) - Perfil dos entrevistados da empresa Rota do Mar

Entrevistado	Função	Tempo na Empresa	Data da entrevista
Arnaldo Xavier	Diretor Proprietário	16 anos	02/08/2012
Marilane Fonseca	Secretária da Diretoria	5 anos	02/08/2012
Silvânio Neves	Diretor Administrativo	12 anos	23/08/2012
José Carlos Almeida	Compras de materiais	16 anos	27/08/2012
Élcio Bianco	Diretor Industrial	8 anos	11/09/2012
Neilton Bezerra	Diretor Comercial	10 anos	17/09/2012

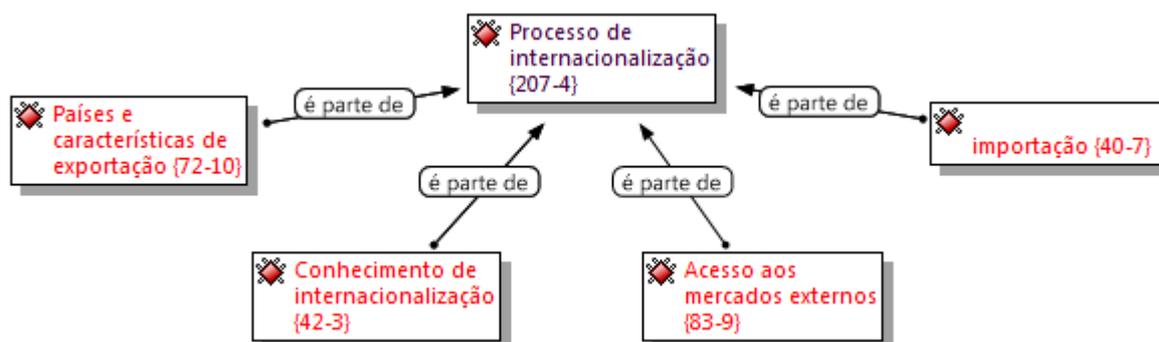
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A partir da análise das entrevistas realizadas, dos documentos públicos e privados obtidos e das imagens capturadas, foi possível identificar os eventos críticos para o processo de internacionalização da empresa, bem como o seu nível de adaptação complexiva. Para facilitar a compreensão destes aspectos, a seguir, será detalhado o processo de internacionalização da Rota do Mar, descrito a partir dos códigos e categorias gerados com a análise dos dados. Posteriormente, serão apresentadas as categorias relacionadas ao nível de adaptação complexiva. Por fim, os resultados serão analisados à luz das abordagens teóricas.

4.2.1 O processo de Internacionalização da Rota do Mar

De modo semelhante ao que ocorreu na análise do processo de internacionalização da Iska Viva, a partir da comparação entre os dados obtidos por meio das entrevistas, dos documentos e das imagens, foi possível identificar, com o auxílio do *software* Atlas.ti, 30 códigos, que agrupam informações com características comuns ou relacionadas. Posteriormente, esses códigos deram origem a 4 categorias, que são conjuntos mais gerais dos dados, conforme apresentado na Figura 32 (4):

Figura 32 (4): Categorias geradas a partir da análise dos dados da Rota do Mar



Fonte: pesquisa de campo (2012)

As quatro categorias apresentadas, conforme mencionado, foram originadas a partir do agrupamento de códigos, nos quais foram identificadas características similares. No Quadro 10 (4), as categorias e os códigos que lhes deram origem são apresentados.

Quadro 10 (4) - Códigos e categorias gerados a partir da análise dos dados da Rota do Mar

CATEGORIAS FINAIS	CÓDIGOS
CONHECIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	Conhecimento do processo Conhecimento dos mercados Contribuição dos colaboradores Estratégia deliberada
ACESSO AOS MERCADOS EXTERNOS	Agente externo – Órgãos de fomento Confiança Desempenho no mercado local Feiras/ Rodadas de negócios internacionais Agente de exportação Agente de importação Rede de relacionamento Papel do empreendedor Procura na loja Dificuldades Proximidade/Distância cultural Oportunidade Escolha do mercado
PAÍSES E CARACTERÍSTICAS DE EXPORTAÇÃO	Causas da exportação Exportação para Angola Exportação para Espanha Exportação para Europa Exportação para Portugal Países de exportação Continuidade Modo de exportação Mercado local x Mercado externo Quantidade
IMPORTAÇÃO	Causas da importação Importação Continuidade Modo de importação Concorrentes Quantidade

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Nas seções seguintes, as quatro categorias e os códigos que lhes constituem serão detalhados, de modo que seja possível entender as características do processo de internacionalização da empresa e identificar a sequência de acontecimentos que o compõem.

4.2.1.1 Conhecimento de internacionalização

Nesta subseção, são identificados quatro códigos – Conhecimento do mercado, Conhecimento do processo, Contribuição dos colaboradores e Estratégia deliberada – os quais foram agrupados na categoria “Conhecimento de internacionalização”.

Vários fatores contribuíram para que a Rota do Mar passasse a atuar nos mercados externos. Um fator importante foi o fato de o proprietário, Arnaldo Xavier, já **conhecer**

praticamente todos os países para os quais a empresa exportou, com exceção de Angola, na África – o qual conheceu apenas após as exportações para o país serem realizadas. A partir do conhecimento que possuía sobre tais mercados, Arnaldo percebeu que poderia existir demanda para seus produtos, como evidenciado a seguir:

Ele sempre viajou bastante, né?! Inclusive ele está viajando amanhã... (risos). Então ele é uma pessoa que pega muitas ideias, que tem uma visão empreendedora a nível global muito boa, então ele já sabia que existia essa demanda fora. Então, eu acredito que a pessoa principal foi ele mesmo. Se a gente for pegar justamente essa semente, né, de onde nasceu tudo... 3:15 (27:27)

Ele não sabia, entretanto, se a empresa estava preparada para realizar as exportações, o que o fez entender que estava na hora de começar a exportar. O desenvolvimento das atividades de exportação seria uma forma de a empresa **aprender sobre os processos** necessários, por meio da aquisição de conhecimentos e experiências, além de servir para que se pudesse avaliar a capacidade da empresa de atender aos mercados internacionais, conforme demonstrado nos seguintes discursos:

Bem, a intenção nossa era de entender o processo, todo o processo. Era conhecer como era o processo de exportação, essa... para que quando isso... à medida com que a empresa crescesse, fosse, tivesse o momento de exportar a gente não estivesse tão leigo na hora, sabe? E é como se a gente pudesse dar um pulo: Ah, eu vou sair de onde eu estou e vou lá ver como funciona, pra quando chegar o momento, eu não esteja tão leigo no assunto. Esse foi mais o interesse. Não era tanto de lucratividade, mas de conhecimento mesmo. 1:15 (8:8).

Porque a gente queria começar pra conhecer os processos. Começar a engatinhar. Os primeiros passos pra ver as dificuldades e como se adaptar, se a gente tinha ou não condições de exportar. 2:66 (42:42)

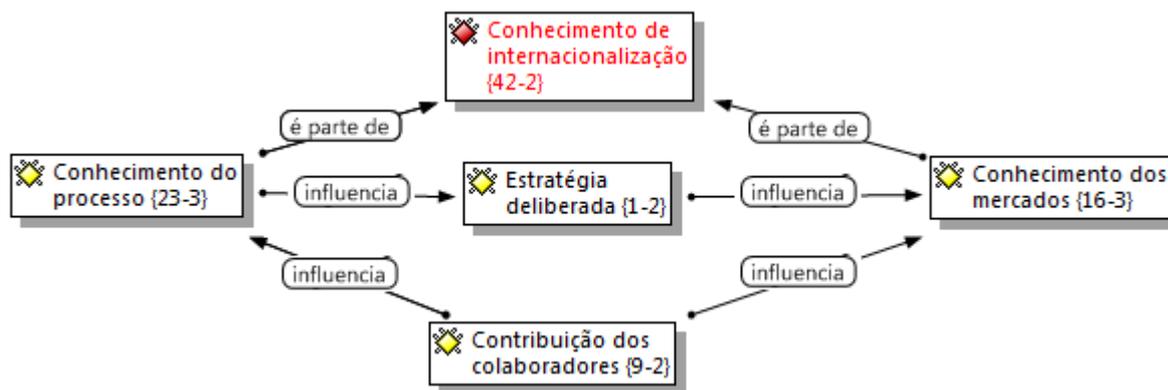
Dessa forma, percebe-se que a Rota do Mar queria aprender sobre o processo para que, quando a exportação se tornasse algo determinante para a manutenção do seu desempenho, os trâmites não fossem desconhecidos e não se tornassem um empecilho. Assim, entende-se que a decisão por iniciar o processo de internacionalização da empresa foi parte de uma **estratégia deliberada**, e não apenas decorrente do surgimento das oportunidades. Nesse sentido, evidenciou-se que, para que a empresa fosse capaz de adquirir tais conhecimentos, a **contribuição dos colaboradores** foi essencial, como explicou Arnaldo:

Eu diria que [quem desempenhou o papel fundamental] foi... é... colaboradores daqui de dentro da empresa, porque eles começaram a entender: Ah, eu tenho que ir no Recife, eu tenho que deixar a empresa apta pra... toda a documentação possível, começaram a entender o que era necessário, enfim, deixar ela toda legalizada pra que isso pudesse acontecer. O principal parceiro nosso, foi através das informações colhidas por colaboradores nossos, com esses órgãos que são competentes pra deixar a empresa pronta pra exportar. 1:38 (30:30)

Já possuindo conhecimento sobre vários mercados externos, bem como sobre os processos necessários para exportar, percebe-se que a empresa tem buscado se fortalecer ainda mais a partir da preparação dos seus funcionários, tornando-os aptos para lidar com diversos mercados, com culturas distintas. Assim, investe continuamente na capacitação dos seus colaboradores, patrocinando cursos, treinamentos e até mesmo viagens ao exterior, para que estes aprendam com os novos mercados. Recentemente, enviou dois colaboradores para conhecer o processo produtivo de empresas chinesas, enquanto financia cursos de idiomas para vários outros.

A partir destas evidências, as relações entre os códigos e a categoria são apresentadas na Figura 33 (4):

Figura 33 (4): Categoria “Conhecimento de internacionalização” e os códigos que lhe deram origem



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Assim, a contribuição dos colaboradores pode ser considerada a origem (“influencia”) da obtenção de conhecimento por parte da empresa, tanto dos processos quanto dos mercados. Todavia, em alguns aspectos, tal contribuição poderia substituir a necessidade de conhecimento. Um exemplo disto ocorreu quando a Rota do Mar contratou um consultor do SEBRAE como diretor administrativo para gerenciar os processos de exportação e importação.

Entretanto, a contribuição desse colaborador se torna maior para a empresa à medida com que ele compartilha seus conhecimentos, o que ocorre, por exemplo, enquanto outras pessoas participam do processo. Estas pessoas aprendem sobre os trâmites, fazendo com que a atuação do consultor contratado se torne resultante, ao invés de substituta, para a obtenção de conhecimento sobre o processo e sobre os mercados. Sendo assim, o código “contribuição dos

colaboradores” é unido pelo *link* “influencia” aos códigos referentes aos conhecimentos sobre os processos e sobre os mercados.

Por sua vez, ambos os conhecimentos – de mercado e de processo – são parte do conhecimento de internacionalização. E, por fim, a busca pela obtenção de conhecimento sobre os processos contribuiu para o surgimento da estratégia de atuação nos mercados externos, resultando em aumento do conhecimento sobre os mercados, relações também representadas pelo *link* “influencia”.

4.2.1.2 Acesso aos mercados externos

Diversos fatores contribuíram para que a Rota do Mar tivesse acesso aos mercados externos. Na análise dos dados, foram identificados 13 códigos que originaram esta categoria, todos detalhados nesta seção: Agente externo – Órgãos de fomento; Confiança; Desempenho no mercado local; Feiras/Rodadas de negócios internacionais; Agente de exportação; Agente de importação; Rede de relacionamento; Papel do empreendedor; Procura na loja; Dificuldades; Proximidade/Distância cultural; Oportunidade; e Escolha do mercado.

Pelo fato de ter obtido nos últimos anos um **desempenho superior** com relação às empresas locais, especialmente após receber os prêmios de destaque empresarial e de melhor empresa para se trabalhar entre os anos de 2000 e 2003, a Rota do Mar ganhou visibilidade. Os **órgãos de fomento**, como o SEBRAE-PE, passaram a convidá-la para as **feiras e rodadas de negócios internacionais**, inclusive para aquelas realizadas em outros países. Esses convites, aliados à sua busca por adquirir conhecimento sobre os processos, foram os motivos pelos quais a empresa deu início ao seu processo de internacionalização, participando das rodadas de negócios em busca de oportunidades nos mercados externos.

A decisão por começar a atuar nesses mercados também é decorrente dos conhecimentos que o proprietário da empresa havia obtido com as viagens internacionais que realiza anualmente. Os conhecimentos sobre os mercados o fizeram perceber a necessidade de adquirir conhecimento também sobre os processos necessários para realização das exportações, o que destaca a importância do **empreendedor** para que o processo fosse iniciado. Além disso, foi evidenciado que os **agentes de exportação** também desempenharam um papel importante, com a redução da necessidade de conhecimento para realização das atividades de internacionalização da empresa.

Influenciada por todos esses fatores, a primeira exportação da empresa, que foi para Portugal, ocorreu por intermédio de um representante, que se interessou pelos produtos em uma rodada de negócios e estabeleceu uma parceria com a empresa. As primeiras vendas para o mercado português foram realizadas com o auxílio deste agente, que recebia comissões. A sequência se repetiu no caso da Espanha. Entretanto, nesse caso, o representante espanhol conheceu a empresa a partir da indicação do representante de Portugal, também em uma rodada de negócios, o que evidencia a importância da **rede de relacionamentos** que a empresa estabelece enquanto participa destas rodadas.

A questão das redes de relacionamento remete ao quão relevante se tornam as relações de **confiança** que a empresa é capaz de construir nestas feiras e rodadas internacionais. A partir da construção de uma imagem sólida nestes mercados, que se fortalece a medida com que a empresa realiza parcerias, surgem outras oportunidades por meio das indicações, como demonstra o discurso a seguir.

Porque nessas feiras internacionais, a credibilidade conta muito. Se você é uma empresa nova, você vai mais pra começar a manter contato. Aí, se você quer se firmar, você tem que participar direto, pra poder o cliente lá fora ter “credibilidade” pra você. 2:41 (78:78)

Além de participar destas rodadas de negócios realizadas no Brasil, a Rota do Mar participou de duas rodadas em outros países: uma na França, a Prêt-a-Porter; e outra na Espanha, a Semana Internacional de Moda de Madrid - SIMM. As duas ocorreram no mesmo período, entre os dias 2 e 5 de setembro de 2005, e, embora não tenham sido a origem das exportações da empresa e apesar de não haver realizado nenhum negócio na Prêt-a-Porter, essas rodadas deram destaque às atividades de exportação da empresa na mídia, atraindo novas oportunidades de negócios internacionais, como ocorreu no caso da exportação para a Angola.

Estas participações podem ser visualizadas na Imagem 4 (4), em que é apresentado o *folder* sobre a participação da Rota do Mar na Prêt-a-Porter; seguido pela notícia sobre as exportações que a empresa havia realizado para a Europa, na parte superior da Imagem, que foi publicada no Jornal Diário de Pernambuco, em 2005; e, por fim, é apresentada uma foto do *stand* da empresa durante a sua participação na SIMM. À esquerda destas duas últimas imagens pode-se visualizar Arnaldo Xavier, proprietário da Rota do Mar.

Imagem 4 (4): Rodadas de negócios internacionais – imagens fornecidas pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Assim, percebe-se que a empresa exportou para países com os quais há relativa proximidade, em termos de idioma e aspectos culturais, com relação ao mercado local – Portugal, Espanha e Angola. Entretanto, não houve escolha deliberada por estes mercados, mas eles surgiram como **oportunidades** de negócios, geralmente nas feiras e rodadas internacionais.

O caso da exportação para a Angola foi um pouco diferente, pois a oportunidade não surgiu diretamente em função da participação da empresa nesses eventos, mas houve a **procura na loja** por parte dos agentes de exportação, que pode ter sido motivada pela visibilidade obtida com a participação da empresa nas rodadas de negócios realizadas no exterior. Isso ocorreu também no caso da segunda exportação da empresa para Portugal, que foi a maior dentre todas. Os detalhes sobre como ocorreram as exportações para todos os países serão apresentados na seção “Países e Características de Exportação”.

Assim, não foram relatadas dificuldades para a realização das exportações com relação aos idiomas ou aos aspectos culturais de forma geral. A maior **dificuldade** encontrada pela empresa, além da falta de conhecimento do processo, foi o nível de exigência imposto, especialmente pelos países europeus. Exigências com relação à uniformidade dos produtos, ao prazo, aos requisitos técnicos, à qualidade, à inclusão de acabamentos que não são utilizados no produto para venda no mercado local ou nos países africanos. Uma dessas exigências é a inclusão de forros nos shorts, o que implica em custos extras, além de maior dedicação de tempo e dos recursos de produção, que já se mostravam insuficientes para atender à demanda existente.

A decisão por iniciar as atividades de importação também ocorreu em função de uma necessidade da empresa, que gerou uma estratégia deliberada. Contudo, não foi uma necessidade de conhecimento, como ocorreu no caso das exportações, mas a necessidade de terceirizar parte da produção. Também de modo diferente, o mercado de importação não foi decorrente do surgimento de uma oportunidade, mas houve a **escolha do mercado**, especialmente motivada pelo preço dos produtos.

Assim, mesmo sendo o mercado com a maior distância física, cultural e de idioma, a empresa optou pelos produtos chineses, principalmente em função dos benefícios de preço, mantida a qualidade. Tal escolha foi também influenciada pelas indicações que a empresa recebeu por parte da sua **rede de relacionamentos** – empresas locais que já importavam produtos chineses e afirmavam ter um bom resultado. Outro fator importante que influenciou tal decisão foi o fato de a empresa já possuir conhecimento sobre os processos de exportação.

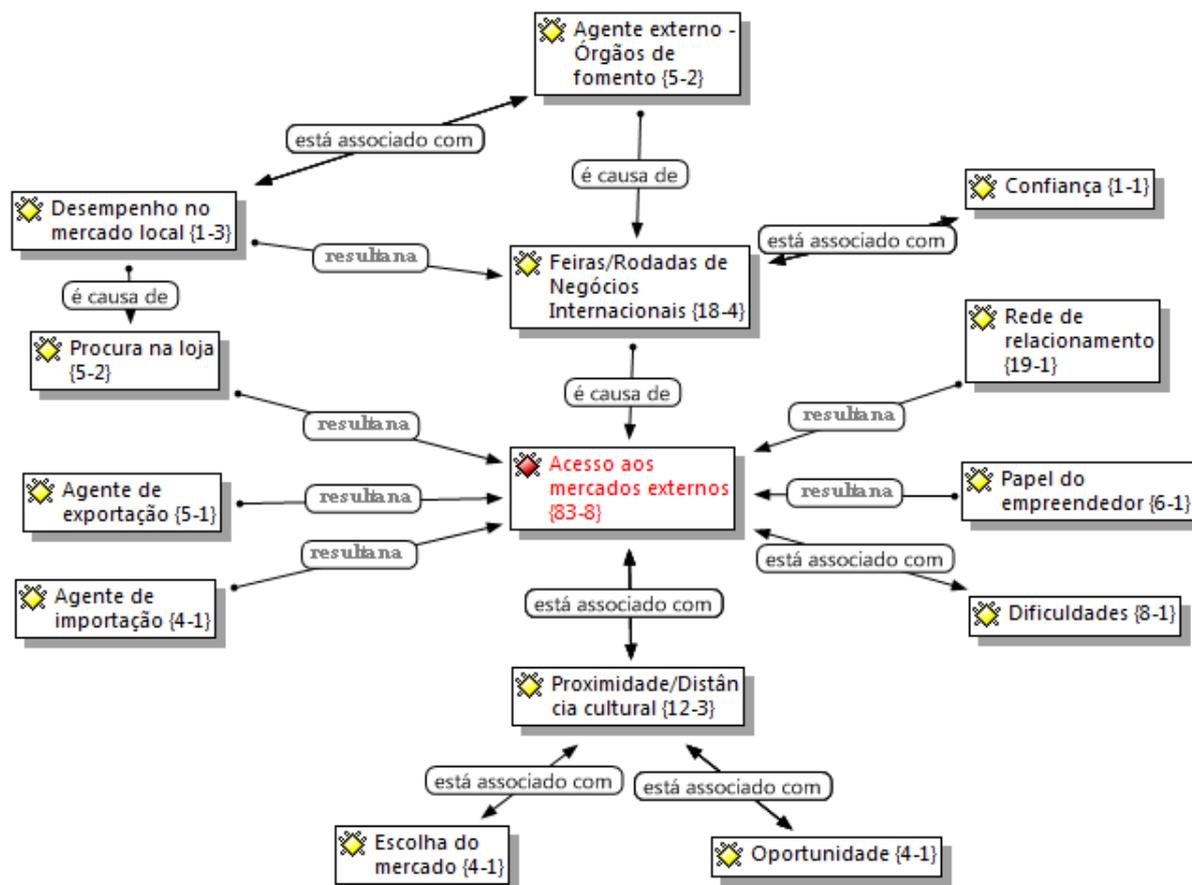
Feita a escolha, antes de começar a importar, o proprietário da Rota do Mar, para obter conhecimento sobre o mercado, participou como visitante de uma feira realizada em Cantão, que é a maior feira de negócios internacionais multissetorial do mundo, realizada duas vezes por ano na China. A missão empresarial foi promovida pela Federação do Comércio Lojista de Pernambuco – Fecomércio – e ocorreu em outubro de 2010.

Nessa feira, a empresa encontrou alguns fornecedores chineses por intermédio de uma pessoa que a empresa já conhecia e que já havia morado um tempo na China, conhecendo bem o mercado. Essa pessoa se tornou o **agente de importação**, auxiliando em todo o processo. Mesmo assim, houve dificuldades com relação à distância cultural, como demonstra o seguinte discurso:

Teve um pouco... Idioma nem tanto porque tem uma pessoa, né, que ajuda a gente... Mais por uma questão cultural mesmo. Questão de horário, né, o fuso horário. Eles estão nessa hora dormindo, e a gente tá aqui acordado. Tem que, às vezes, quando é um pedido urgente, que as coisas estão para vir, algum probleminha no *container*, lá no navio, alguma coisa... Tem que tá ligando de madrugada, e... Cores também, porque eles têm costume com cores, superstição com cores, aí tem que informar direitinho... E eles são muito organizados, assim, então tudo que você mandar eles fazem. Tudo. O que eles verem, o que você mandar, eles vão fazer igual aquilo ali. Se, por exemplo, sem querer você sujou aqui com alguma coisa, eles fazem a mesma sujeirinha. Dão um jeito e fazem. Eles são muito assim... Eu lembro que tinha uma peça de roupa que tava com... que alguém tinha queimado com cigarro... Não foi nosso esse caso, foi um exemplo... Tinha queimado a peça, sem querer, levaram uma amostra, eles queimaram todas as peças, achando que era um detalhe da peça. Aí tem que ter todo esse cuidado de analisar ao máximo, olhar bem... Mas, a gente fica sempre tendo essa avaliação bem criteriosa, assim, tudo o que eles fazem, eles mandam foto, a gente olha por foto, até que eles mandem a pilotagem, pra não acontecer isso, que o prejuízo ia ser grande, se tiver uma coisinha errada. 4:14 (22:22)

As relações entre estes códigos e a categoria final serão apresentadas na Figura 34 (4), a seguir:

Figura 34 (4): Categoria “Acesso aos mercados externos” e os códigos que lhe deram origem



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Como resultantes no acesso aos mercados foram identificadas: a rede de relacionamentos, os agentes de exportação e importação, o papel do empreendedor, o desempenho no mercado local e a participação em feiras e rodadas de negócios internacionais. A escolha do mercado e o surgimento de oportunidades nesses mercados estão relacionados ao impacto no processo de internacionalização da empresa gerado pela proximidade ou distância cultural.

Por outro lado, o desempenho no mercado local é a origem da procura pelos agentes na loja, enquanto está associado à visibilidade da empresa por parte dos órgãos de fomento. Estes, por sua vez, são resultantes da participação da empresa nas rodadas de negócio, em função dos convites para tal participação. A confiança está relacionada com esta participação contínua. Por fim, as dificuldades enfrentadas pela empresa na atuação nos mercados externos

são inevitáveis e inerentes, estando associadas aos mercados externos. Todas estas relações foram esclarecidas no decorrer da seção.

4.2.1.3 Países e Características de Exportação

Dando origem à categoria “Países e características de exportação”, foram identificados os seguintes códigos: Países de Exportação, Exportação para Portugal, Exportação para Espanha, Exportação para a Angola, Causa da exportação, Modo de exportação, Quantidade, Continuidade e Mercado local x mercado externo.

Conforme apresentado anteriormente, o que levou a Rota do Mar a **exportar** não foi meramente o surgimento de oportunidades, mas a necessidade de adquirir conhecimento sobre os processos, considerando que as exportações poderiam se tornar essências para a manutenção da rentabilidade no futuro. Tendo em vista esta estratégia, a empresa enviou um dos seus colaboradores mais antigos para uma rodada de negócios que ocorreu em Fortaleza – CE, no ano de 2004. Nessa rodada, um **representante** se interessou pelos produtos e levou um mostruário para Portugal, realizando o pedido logo em seguida, o que resultou na primeira exportação da empresa.

Logo na semana seguinte, a Light Boat, uma empresa que atua no mesmo segmento que a Rota do Mar, mas em **Portugal**, estava precisando terceirizar parte da sua produção e procurou a empresa. Um ex-funcionário, que havia se mudado para Portugal e passou a trabalhar como design da Light Boat, foi o responsável pela indicação. No mesmo ano, a Rota do Mar passou a produzir as peças de acordo com as especificações da Light Boat, utilizando sua marca, conforme descrito no discurso a seguir:

Pra Light Boat, eu não produzia peças Rota do Mar, eu fazia com a marca Light Boat. Era como se fosse... Eles mandavam todo o design, toda a criação, e diziam: eu quero isso. Quero mil peças dessa referência. Com os aviamentos e a marca Light Boat. E a gente produzia e enviava normalmente. 1:19 (18:18)

Enquanto exportava para Portugal, a empresa participou, em 2005, da Semana Internacional de Moda de Madri – SIMM. Nessa rodada de negócios, o representante que vendia os produtos da Rota do Mar em Portugal levou outro agente de exportação para conhecer o *stand* da empresa. Ele se interessou pelos produtos e começou a vendê-los na **Espanha**. Os agentes de exportação levavam o mostruário, fechavam os pedidos e a empresa exportava diretamente para os clientes, pagando comissão aos agentes pelas vendas.

Por fim, já em 2006, a partir de mais uma indicação, um representante de uma *trade* que atuava nos países africanos, enquanto visitava a cidade, foi até a fábrica da Rota do Mar para conhecer os produtos. Ele levou o mostruário, fez o pedido, e depois voltou para buscar a mercadoria. Nesse caso, não houve exportação direta, mas ocorreu por intermédio do agente, que levou os produtos para vender na **Angola**.

A empresa continuou exportando para Portugal, Espanha e Angola até 2006. Porém, as maiores exportações, em termos de **tempo e quantidade** foram realizadas para Portugal, por causa da parceria mantida entre a Rota do Mar e a Light Boat. Desde então, entretanto, a Rota do Mar não exporta mais. Isso ocorreu porque **a demanda no mercado local** estava cada vez maior, sendo capaz de absorver toda a produção, de modo que a empresa não estava conseguindo suprir todos os mercados. Além disso, o **mercado externo** se mostrou mais exigente do que o mercado local, havendo o risco de prejudicar a marca em tais mercados se a empresa não estivesse totalmente preparada para atendê-los.

Desse modo, tendo obtido o conhecimento que pretendia, a Rota do Mar optou por atender o mercado interno e se fortalecer neste mercado, aumentando sua participação em estados como São Paulo, Ceará e Goiás. Nesse sentido, a estratégia da empresa foi se consolidar no mercado local enquanto se preparava melhor para atender o mercado externo, como evidenciado nos discursos a seguir:

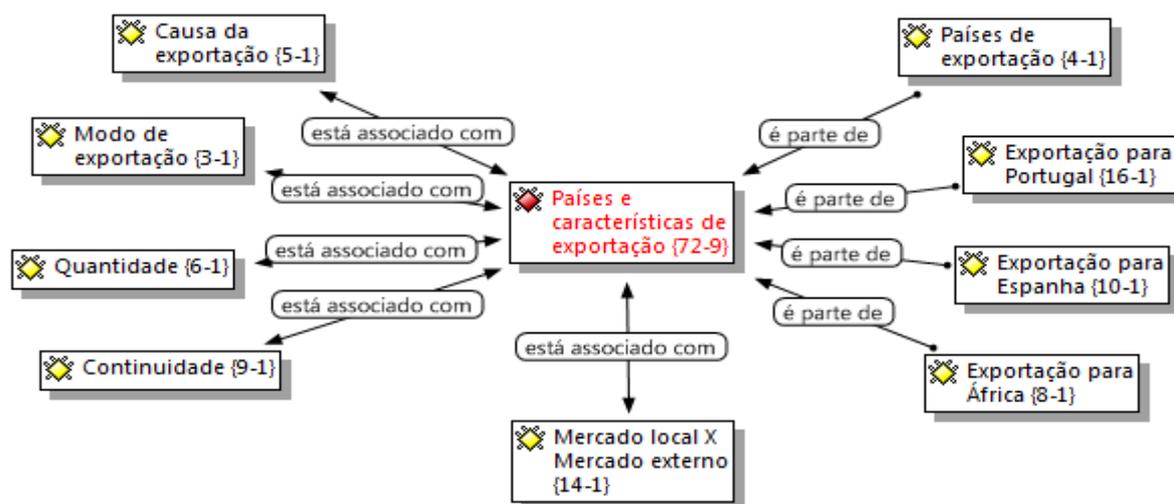
Paramos por aí, porque a gente deu preferência para o mercado interno, que tava absorvendo toda a nossa produção. E o mercado lá fora ele é um pouco exigente, tem prazo e tudo e a gente tava correndo o risco de não atender e se queimar. 2:23 (26:26)

Aí não deu para continuar por isso... Porque a demanda era muito alta, não tinha como a gente atender. Aí... ou atendia fora, e deixava os nossos representantes que tinha em todo país e as cinco lojas da gente vazias... E é isso que é ruim: ia queimar a marca. Ou atendia aqui e encerrava lá. 4:1 (4:4)

A gente pensou em primeiro se fortalecer no mercado interno, se estruturar, se enraizar, pra depois partir pra fora, né?! Não como muita gente faz, que vai lá pra fora e, quando o mercado quebra, quando para de vender, aí fica nadando, porque não tem cliente [no mercado interno]. 2:24 (30:30)

Semelhante ao que ocorreu nas seções anteriores, as relações entre os códigos e categoria são apresentados na Figura 35 (4).

Figura 35 (4): Categoria “Países de exportação” e os códigos que lhe deram origem



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Os códigos: causa da exportação, modo de exportação, quantidade, continuidade e mercado local x mercado externo estão “associados” à categoria, no sentido de que esses fatores ajudam a explicar a atuação da empresa nos países para os quais exportou. Os demais códigos, que se referem aos países de exportação de forma geral, bem como a cada um dos países de forma particular, são “parte” da categoria, pois são resultantes na sua criação.

A partir da identificação destes países se tornou possível estabelecer a sequência cronológica de exportações da empresa, bem como as principais características de cada uma delas, conforme apresentada na Figura 36 (4).

Figura 36 (4): Análise das entrevistas – países de exportação

Portugal	Portugal	Espanha	Angola
2004	2004	2005	2006
Busca por conhecer o processo Rodada de negócios em Fortaleza Agente de exportação – representante Processo lento por falta de conhecimento Exportação direta Maior nível de exigência Alterações no produto: forro, cores mais discretas	- Indicação do ex-funcionário - Produto similar - Marca de terceiro – Light Boat - Maior exportação Maior nível de exigência Alterações no produto: forro, cores mais discretas	- Feira: Semana da Moda em Madrid - Indicação do agente de Portugal - Maior conhecimento dos trâmites Maior nível de exigência Alterações no produto: forro, cores mais discretas	- Exportação indireta - via <i>trade</i> Mesmo produto que o mercado local Menor nível de exigência

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Conforme explicitado anteriormente, a empresa começou a exportar em 2004 e permaneceu exportando até 2006 para os mesmos países. Embora tenha buscado outras oportunidades em feiras e rodadas de negócios internacionais, não ocorreram exportações para outros mercados externos. A explicação fornecida foi a de que a empresa não era conhecida internacionalmente, o que dificulta a realização de parcerias por falta de confiança. Assim, em 2006, resolveu parar de exportar para atender o mercado local.

Contudo, em visita realizada pela pesquisadora à 14ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana, em Caruaru, foi possível perceber que a Rota do Mar continua sinalizando para os clientes a sua intenção de exportar, conforme pode ser percebido na Imagem 5 (4):

Imagem 5 (4): *Stand* da Rota do Mar na 14ª Rodada de Negócios da Moda Pernambucana



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

O envolvimento da empresa com os mercados externos é perceptível no seu *stand*. Além da sinalização de que tem interesse em exportar, toda a coleção de verão 2012/2013 foi inspirada no Havaí, onde o ator Rodrigo Hilbert posou para as fotos do catálogo da coleção. Mesmo sem estar mais exportando, a empresa retomou o envolvimento com os mercados externos por meio das importações.

4.2.1.4 Características da Importação

Com relação à categoria “Características de Importação”, foram identificados seis códigos: importação, causas da importação, continuidade, modo de importação, concorrentes e quantidade.

Os motivos da empresa para realizar as exportações e as importações foram diferentes. Como evidenciado na seção “Conhecimento”, o que levou a empresa a exportar foi a necessidade de adquirir conhecimento sobre os processos. Entretanto, o que levou a empresa a **importar** foi a necessidade de terceirizar a fabricação de alguns produtos, os quais a empresa não tinha capacidade de produzir em função da complexidade da produção – tais como mochilas, bonés e sandálias – e por causa da sua incapacidade de suprir a ampla demanda, que continua crescendo. A empresa terceirizava apenas com fornecedores locais, mas estes, muitas vezes, não conseguiam prover os pedidos a preços menores e com qualidade superior aos fornecidos pelos chineses, o que pode ser percebido no discurso a seguir:

A importação é porque a gente trabalha com confecção, né?! Com roupa. O foco da gente é masculino, bermuda. E acessórios a gente não trabalha, a gente terceiriza. Meias, cuecas, mochilas, bonés... E a gente não estava encontrando um fornecedor com qualidade com preço. Encontrava preço e não encontrava qualidade. Encontrava qualidade e não encontrava preço. E às vezes não atendia a necessidade da gente de entrega no prazo que a gente queria, a quantidade vinha muito fracionada, e isso causava o maior problema dentro das lojas. E a gente encontrou, Arnaldo pesquisando, acho que com outras pessoas nessas feiras que ele sempre vai. Encontrou alguns fornecedores chineses, uma pessoa que a gente conhece, que já tinha morado lá um tempo. Aí ela mostrou alguns fornecedores para gente de mochilas. E a gente começou a... no caso, a importar acessórios. 4:3 (8:8)

Assim, em um processo lento, de ajuste mútuo entre a empresa, o fornecedor e os clientes, a Rota do Mar decidiu, desde 2010, começar a importar da China. Primeiro, a empresa fez um teste piloto, com 10 ou 15 peças, para verificar a qualidade dos produtos fornecidos, que foi bastante satisfatória. Em seguida, já foi feito um **pedido grande**. Quando as peças chegaram, foram expostas nas lojas e bem aceitas por parte dos clientes e representantes. Hoje, a empresa importa principalmente acessórios, como carteiras, mochilas e sandálias, e alguns suprimentos, aviamentos e tecidos, especialmente os do segmento *surf*. Importa também algumas peças que não consegue produzir, como agasalhos muito pesados.

Além disso, em função de a empresa patrocinar muitos times de futebol, a sua capacidade produtiva não estava sendo suficiente para atender também a esse público, conforme evidenciado na declaração a seguir, publicada em um *site* promovido por torcedores do time de futebol:

Desde o início do ano, o torcedor do América vem sofrendo. Não, não estamos nos referindo sobre a campanha esmeraldina que corroeu os nervos de todos os esmeraldinos e seus simpatizantes durante o pernambucano, mas a condenável falha de distribuição da Rota do Mar (RTdM), que não consegue fazer um de suas principais responsabilidades, que é a fabricação de uniformes para a venda. [...] O maior dos pecados da RTdM é deixar a torcida a ver navios, não encontrando

camisas do clube esmeraldino a venda, algo imperdoável. (<http://blogdomequinha.blogspot.com.br>, 2011)

Assim, desde 2011, a Rota do Mar passou a importar também os uniformes dos times de futebol que patrocina. Entretanto, o processo de importação ocorre em um período longo, que dura cerca de seis meses, desde o desenvolvimento do *design* até a chegada do produto final na empresa. O processo de desenvolvimento das peças ocorre da seguinte forma:

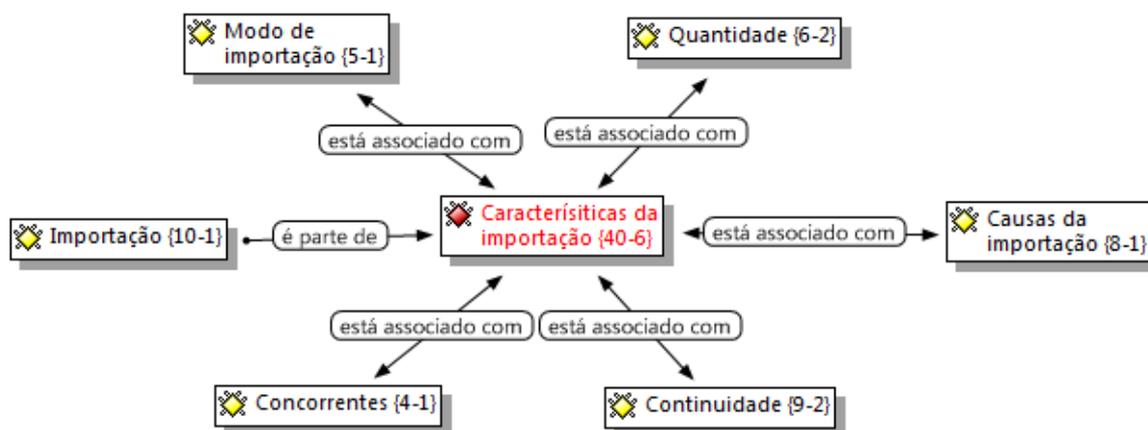
Os meninos [*designers*] criam aqui as artes, a gente envia pra lá [para China], eles fazem as peças piloto, mandam pra gente, a gente vê se tá legal, se muda alguma coisa, faz alguma alteração, e passa a informação pra eles, por e-mail, por telefone... 4:13 (14:14) [...] Às vezes na segunda vez já resolve, às vezes tem que ir pra terceira vez. Às vezes é reprovado, a gente não aceita de jeito nenhum o produto. 4:13 (20:20) [...] Depois eles mandam novamente com a alteração corrigida. A gente faz o resultado final, e faz o pedido. 4:13 (14:14)

Além do tempo de desenvolvimento do produto, existe o tempo de transporte, o que pode demorar até dois meses, pois a mercadoria é enviada por navio. Assim, a Rota do Mar se programa para fazer os pedidos com antecedência, de modo que antes da mercadoria acabar, um novo pedido esteja sendo entregue. Apesar de todas as dificuldades, a empresa não pensa em parar de importar ou em fazer qualquer alteração no processo.

Embora as empresas chinesas tenham se mostrado parceiras importantes para o sucesso da Rota do Mar, elas foram também consideradas as maiores **concorrentes** em potencial que a empresa possui atualmente. Mesmo que a marca Rota do Mar esteja crescendo no mercado local, os chineses conseguem fabricar seus produtos, com exceção das malhas, a preços mais competitivos e com a mesma qualidade. Além disso, mesmo que a empresa fosse capaz de reduzir os seus custos e, conseqüentemente, os preços dos produtos finais, não possui capacidade produtiva suficiente para concorrer com os chineses.

Conhecendo todas essas características do processo de importação da Rota do Mar, as relações entre os seis códigos identificados e a categoria resultante, são apresentadas na Figura 37 (4) abaixo.

Figura 37 (4): Categoria “Características de importação” e os códigos que lhe deram origem

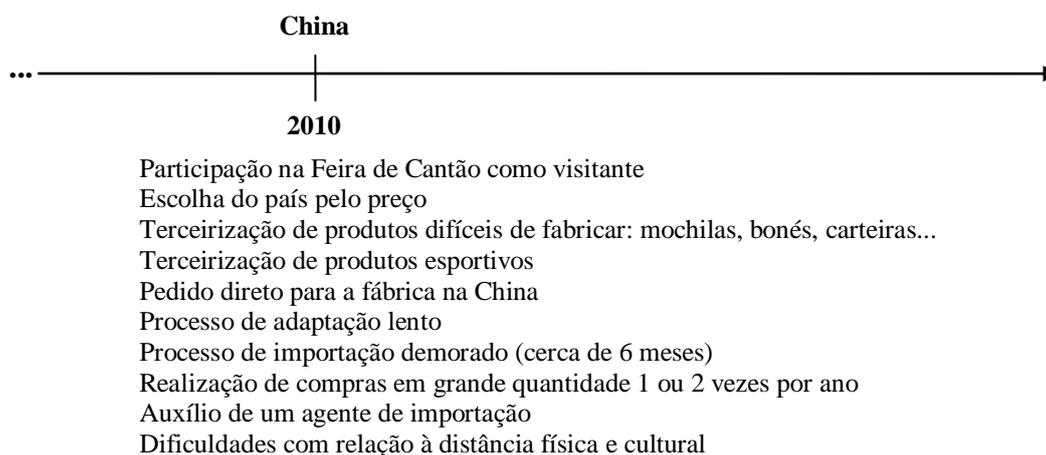


Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Evidenciou-se que todos os códigos estão relacionados com a categoria “Características de importação”, pois permitem que tais características sejam identificadas e analisadas. A única exceção é o código “importação”, que é “parte” da categoria, tendo em vista que é a razão da sua criação.

Na Figura 38 (4) são apresentadas as principais características do processo de importação da empresa.

Figura 40 (4): Análise das entrevistas – país de importação



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

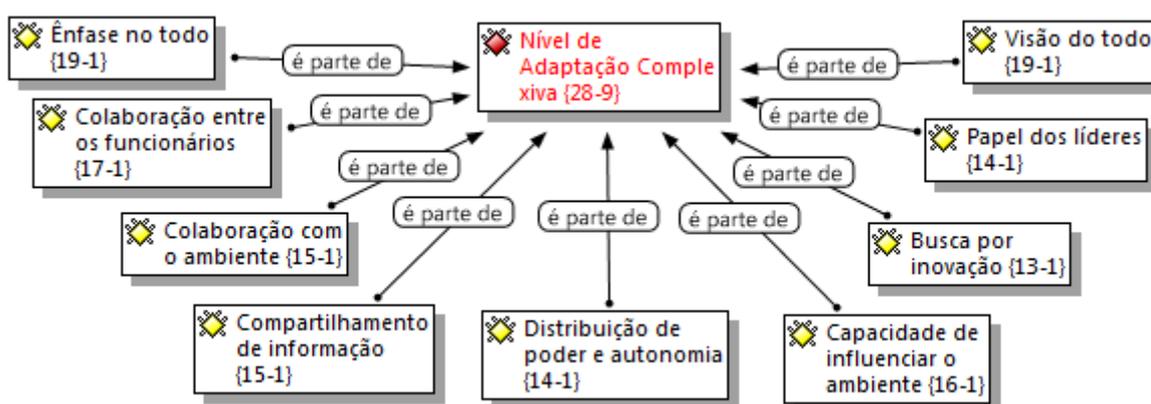
Desde 2010, a empresa continua importando da China. No segundo semestre de 2012, enviou dois de seus diretores – de produção e administrativo – para conhecer o processo produtivo das empresas chinesas, bem como, conhecer as máquinas que utilizam. Uma forma

de identificar como seus fornecedores conseguem manter a qualidade dos seus produtos reduzindo os custos, para, quem sabe, implementar as descobertas na empresa.

4.2.2 Adaptação Complexiva da Rota do Mar

Ao final da análise dos dados, que inclui as entrevistas, os documentos públicos e as imagens, foram identificadas nove (9) categorias relacionadas com o nível de adaptação complexiva da empresa: ênfase no todo; colaboração entre funcionários; colaboração com o ambiente; compartilhamento de informação; busca por inovação; distribuição do poder e autonomia; capacidade de influenciar o ambiente; papel dos líderes; e visão do todo, conforme demonstrado na Figura 39 (4):

Figura 39 (4): Categoria referente ao Nível de Adaptação Complexiva



Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Antes de apresentar as categorias, é importante esclarecer que, durante as entrevistas, os colaboradores foram questionados sobre o comportamento da empresa desde 2004, quando aconteceu a primeira exportação, até hoje, quando a empresa apenas importa. De forma geral, os colaboradores disseram que a filosofia da empresa permanece a mesma e, embora tenham ocorrido algumas mudanças nos processos, as atitudes dos colaboradores ainda são semelhantes àquelas de 2004. Essa afirmação foi constatada a partir da análise de documentos públicos, que demonstram o comportamento da empresa ao longo dos anos.

No que se refere às categorias, as evidências obtidas indicam que os colaboradores se identificam com a empresa e entendem como as suas participações contribuem para que ela se

ajuste ao ambiente, dando origem à categoria “**ênfase no todo**”. Assim, o trabalho é desenvolvido por meio de redes de relacionamento, de modo que as pessoas tenham a visão do funcionamento geral da empresa, entendendo como as suas atividades podem ser realizadas em benefício do sucesso do todo organizacional, incluindo a percepção sobre as necessidades dos clientes. Essa visão de todo fica evidente no discurso a seguir:

Os clientes [internacionais] são mais exigentes. E a gente quando encontra alguma coisa mais complexa, melhora o nível de qualidade no próprio produto nosso. Ou seja, esse cliente tem um nível alto de exigência, isso faz com que eleve... Saia puxando a gente aumentando o padrão que havia antes de exportar. Isso aconteceu bastante nesse período. [...] Para atender esses clientes e, a partir do momento em que eles [os colaboradores] viram esse nível alto, eles captaram e começaram a desenvolver naturalmente a exigência pelo produto também. 1:1 (44:46)

Outra categoria identificada na análise dos dados foi “**colaboração entre funcionários**”. Os funcionários, de uma forma geral, colaboram entre si, havendo uma comunicação aberta, o que resulta na aprendizagem de circuito duplo, ou seja, os erros são identificados e corrigidos por intermédio do *feedback* e da colaboração. Existe um ambiente de respeito, confiança e honestidade, que é visível inclusive para os que não fazem parte do quadro de colaboradores. Entretanto, a competição construtiva também é incentivada, no sentido de que todos querem se destacar desempenhando o melhor trabalho, conforme demonstra o discurso a seguir:

É os dois [competição e colaboração]. Se todo mundo quer fazer o melhor de si, mas todo mundo tem que colaborar, entendeu?! Não tem esse negócio de: eu tô na minha função, você tá na sua. A gente é [...] tem que mostrar a capacidade, tem que mostrar serviço. Não posso ficar... Mas também, assim, não posso passar por cima de você. Tem que ser bom, mas nem bom, tem que ser excelente no que eu faço pra, lá na frente, o outro já pegar tudo mastigadinho. E o daquela pessoa ser melhor ainda. Ou seja, existe competitividade e existe excelência no trabalho. 1:2 (115:115)

O mesmo ocorre com relação ao relacionamento da Rota do Mar com as empresas locais, resultando na categoria “**colaboração com o ambiente**”. Como todas as empresas da cidade dependem em maior ou menor grau do desempenho uma das outras, por ser um polo de confecções e por existir um mercado central que atrai os clientes – o Moda Center –, existe colaboração e troca de informações. Os concorrentes são comumente chamados de parceiros. Essa colaboração aumenta quando se trata das atividades de exportação, que é algo relativamente novo para as empresas locais, como evidenciado a seguir:

Eu acho que quando se trata de exportação, tem uma maior interação entre a gente, do que quando... Eu acho que o nível de competitividade desaparece um pouco, porque ele se torna muito mais parceiro do que concorrente. Ou seja, a gente se junta mais pra participar de feiras, a gente dividiu o stand lá com outras pessoas, até

mesmo de segmentos parecidos do meu. E nós fomos participar do mesmo stand, oferecendo quase o mesmo produto. A gente se torna muito mais parceiro lá fora do que aqui dentro. Aqui dentro a concorrência é maior. 5:3 (52:52)

A quarta categoria identificada foi “**compartilhamento de informação**”, baseada na capacidade da empresa de aprender e, conseqüentemente, de se ajustar, o que a coloca a frente dos seus concorrentes. A aprendizagem entre os colaboradores ocorre pautada em relações de ganha-ganha. Assim, os funcionários se esforçam para que a empresa como um todo cresça a partir do aprendizado comum, de modo que a inovação seja vista como parte do trabalho, gerando a categoria “**busca por inovação**”. Dessa forma, os resultados positivos da empresa são atribuídos ao trabalho conjunto de funcionários, que se esforçam para gerar ideias que favoreçam o crescimento do todo. Por sua vez, a empresa investe no aprendizado dos seus colaboradores, como evidenciado a seguir:

Todos os setores da empresa são liberados pra fazer qualquer curso que ache interessante pro setor. Os coordenadores, todos eles tem uma certa liberdade, a empresa ajuda. Se for um curso muito alto, ela conversa com o colaborador, ajuda com a metade, todo. Entra num acordo. E o conhecimento, se for dez pessoas, se for dois, quando esses dois chegam, passam pros outros dez. E assim vai. A informação é compartilhada por todos, independente de ser só um que colheu, mas tem que passar por resto da equipe. 1:4 (119;119)

No que se refere à categoria seguinte, **distribuição do poder e autonomia**, percebe-se os colaboradores possuem autonomia de acordo com o que as suas atribuições permitem, podendo contribuir sempre com novas ideias, pois a empresa, assim como os próprios colaboradores, valorizam as atitudes participativas. Eles têm total abertura para levar sugestões, o que pode ser feito no dia-a-dia ou em reuniões que ocorrem regularmente, à medida com que percebem que alguma atividade está sendo realizada de forma inadequada ou quando acreditam que poderia ser desempenhada de forma a melhorar o desempenho da empresa. As sugestões precisam ser analisadas para que o seu impacto seja calculado. Sendo realmente favoráveis, as sugestões são aceitas.

O poder não é centralizado na figura do proprietário, mas distribuído em vários níveis. Assim, os colaboradores se sentem mais comprometidos com os resultados da empresa, bem como com os seus parceiros, como clientes e fornecedores. Esse comportamento faz com que a Rota do Mar aperfeiçoe os seus processos constantemente, o que resulta em maior satisfação por parte dos seus parceiros. A distribuição de poder é evidenciada no discurso a seguir:

Não é centralizado não. Tem ele, né?! O presidente, Arnaldo. Que as maiores e a maioria das decisões são tomadas por ele, aí tem os diretores, os 4 diretores da empresa, que são comercial, industrial, gestão de pessoas e o administrativo, que é o Silvânio, que vocês vão conversar com ele. Todos eles tomam essas decisões

também, muitas vezes por conta deles mesmos. E, às vezes, eles interagem com Arnaldo, aí abaixo tem os coordenadores, os gerentes, e tem pessoa que, por exemplo, de setores estratégicos, que eles tem autonomia para tomar alguma decisão. Quando há necessidade, sem até mesmo perguntar para um coordenador, ou um gerente, depende do cargo de cada um. E tem pessoa com alguns cargos estratégicos na empresa que resolvem até mesmo na ausência de um gerente, de um coordenador. 3:8 (40:40)

A categoria seguinte identificada foi “**capacidade de influenciar o ambiente**”. Nesse aspecto, a empresa se mostrou capaz de agir não apenas em resposta às imposições do ambiente, mas também em busca de executar suas próprias estratégias. Assim, os agentes são capazes de identificar os *trade-off* que a empresa pode enfrentar, como fizeram quando decidiram parar de realizar as atividades de exportação para se concentrar no mercado local.

A empresa previu que, se os mercados externos entrassem em crise, como ocorre atualmente, a empresa não estava sólida o suficiente no mercado local para suportar a queda sem sofrer prejuízos impactantes. Além disso, vale salientar que a maioria das exportações da empresa era realizada com marca de terceiros, o que também não fortalecia a marca da Rota do Mar nos mercados externos. Assim, fica evidente que os agentes tomam as suas decisões de resposta ao ambiente a partir das suas experiências anteriores e das suas perspectivas de futuro, considerando a estratégia da empresa.

Com relação à categoria “**papel dos líderes**”, percebe-se que os gestores, o que inclui os diretores, gerentes e coordenadores, atuam como direcionadores dos comportamentos desejados, criando um ambiente que permita aos colaboradores se autogerenciarem, potencializando os resultados. Acredita-se que as pessoas que executam as atividades são as mais capazes de identificar a melhor forma de fazê-lo. Para que sejam capazes e dispostos a isso, a empresa investe na qualificação e no bem-estar dos seus colaboradores continuamente. Assim, os gestores buscam alinhar os comportamentos com as demandas ambientais, incentivando-os a contribuir para a melhoria não apenas dos seus setores, mas também de toda a empresa.

Por fim, a categoria “**adequação ao ambiente**”, se refere à capacidade dos colaboradores de fazer com que a empresa cresça de forma eficaz. A empresa não é unicamente dependente do seu empreendedor, embora ele desempenhe um papel fundamental para o seu sucesso, mas, o crescimento é apoiado pela atuação de vários agentes, que percebem a necessidade de que a empresa se ajuste às demandas ambientais e sabem qual a sua contribuição para que isso ocorra.

4.2.3 Análise do Caso à Luz das Teorias

De modo semelhante ao que ocorreu na análise do primeiro caso, nesta seção, as categorias serão analisadas à luz das teorias. Primeiro, será realizada a análise do processo de internacionalização da empresa à luz dos trabalhos de Johanson e associados, enfatizando como as quatro categorias geradas na análise dos dados – conhecimento, acesso aos mercados, países de exportação e características de importação – se relacionam com a abordagem teórica utilizada; em seguida, será realizada a análise do nível de adaptação complexiva à luz do Modelo de Kelly e Allison (1997). Por fim, será apresentada uma figura que integra de forma resumida as duas abordagens – sobre as principais características do processo de internacionalização e o nível de adaptação da complexidade – com os principais eventos considerados críticos para o processo.

4.2.3.1 Processo de internacionalização

O início das atividades da Rota do Mar em direção aos mercados internacionais ocorreu em função da influência do proprietário, Arnaldo Xavier, que conhecia a maioria dos países para os quais a empresa exportou. Entretanto, inicialmente, o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) não considera a importância do **empreendedor** para o processo de internacionalização das empresas.

Críticas sugerem que as experiências internacionais do ator, adquiridas com a realização de atividades pré-exportação, possuem impacto sobre o comportamento de internacionalização da empresa (WINDERSHEIM-PAUL; OLSON, WELCH, 1978), o que, de fato, ocorreu no caso em análise. Reconhecendo a importância, mais recentemente, os autores incluíram a variável “papel do empreendedor” no Modelo, considerando que o processo de internacionalização das empresas pode ser fundamentalmente influenciado pelo empresário, que, por sua vez, é influenciado por suas experiências passadas (JOHANSON; VAHLNE, 2010).

Assim, sabe-se que o proprietário da empresa já conhecia os mercados externos, possuindo os conhecimentos pré-exportação (WINDERSHEIM-PAUL; OLSON, WELCH, 1978). Entretanto, havia a consciência de que a empresa ainda precisava obter conhecimentos sobre os processos, que envolvem a execução dos trâmites e aqueles sobre a necessidade de

ajustes internos para que a empresa se adeque às exigências desses mercados, como o conhecimento sobre a forma de fazer negócio nos mercados internacionais.

Nesse sentido, as evidências apresentadas pela empresa corroboram algumas afirmações do Modelo de Johanson e Vahlne (1977). De acordo com os autores, o processo de internacionalização das empresas é dependente do nível de **conhecimento** que possuem sobre os mercados externos. Esse conhecimento é dividido entre conhecimento geral – que pode ser transmitido – e conhecimento experiencial – que só pode ser aprendido com a experiência. A trajetória da Rota do Mar demonstra que a empresa estava consciente da necessidade de ambos os conhecimentos.

Os relatos indicaram que a empresa passou a atuar nos mercados externos buscando adquirir os conhecimentos experienciais. Desse modo, mais do que aproveitar as oportunidades, a empresa estava executando a sua própria estratégia, mostrando-se capaz de conciliar os interesses individuais com as influências do ambiente e da rede de relacionamentos, conforme sugerido por alguns autores ao explicarem a atuação das empresas enquanto participantes de redes (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Para tanto, participou de feiras e rodadas de negócios internacionais e contou com o auxílio de agentes de exportação. Esses agentes desempenharam um papel importante para que a empresa tivesse **acesso aos mercados** e pudesse obter conhecimentos sobre os processos, por exemplo. Apesar de o Modelo de Uppsala (1977) não assumir inicialmente a possibilidade de esse conhecimento ser obtido de outros modos, que não por intermédio da experiência, posteriormente, reconheceu-se que tal conhecimento poderia ser obtido também por meio da rede de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Em concordância com a evolução do Modelo, constata-se que o acesso aos mercados externos no processo de internacionalização da empresa dependeu da atuação de agentes que a tornassem um *insider*, ou seja, a rede de relacionamentos assumiu uma importância fundamental ao inserir a empresa nos mercados externos, intermediando a negociação entre a empresa e os compradores (JOHANSON; VAHLNE, 2010). Isso indica que a participação da empresa em rodadas de negócios ocorre para que ela construa relacionamentos que a permitam ter acesso aos mercados. O fato de a empresa já atuar nos mercados internos por intermédio de representantes comerciais, pode ter influenciado a escolha por esse modo de atuação também para os mercados externos.

No entanto, a atuação dos agentes independentes de exportação, apesar de ter facilitado o acesso, não permitiu que a empresa aprendesse a negociar diretamente com os

mercados espanhóis e africanos, por exemplo. Essa negociação só ocorreu com o mercado português e, mesmo assim, exportando produtos terceirizados, que não carregavam a marca da empresa. Nesse sentido, pode-se entender que a atuação de agentes de exportação é capaz de substituir a necessidade de conhecimento por parte da empresa sobre os mercados para os quais deseja exportar, como sugerem os autores (JOHANSON; VAHLNE, 2010). Porém, essa substituição limita a obtenção de conhecimento experiencial sobre os mercados, fazendo com que a empresa permaneça dependente destas relações para atuar em mercados fora do país, ou pelo menos para obter acesso aos mercados externos.

Assim, além dos relacionamentos construídos com a participação em rodadas de negócios, resultado do seu relacionamento com os órgãos de fomento locais, a Rota do Mar obteve acesso aos mercados externos por meio da sua rede de relacionamentos local, como evidenciado no caso da exportação para a Angola. O seu desempenho na cidade de Santa Cruz, bem como a sua credibilidade nas cidades do polo de confecções, fez com que os agentes de exportação independentes procurassem a empresa para exportar seus produtos.

Mais uma vez, tal evidência reforça a importância da rede de relacionamentos e dos agentes na substituição de necessidade de conhecimento sobre os mercados para realização das exportações (JOHANSON; VAHLNE, 2010), além de evidenciar a importância da **reputação** de empresa (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999) para que as relações baseadas na **confiança** sejam fortalecidas (MADHOK, 2006). Esses dois últimos aspectos não são abordados pelo Modelo de Uppsala em nenhuma das suas versões.

Contrariando a lógica subjacente ao Modelo, apesar de ter iniciado suas atividades de exportação como prevê a Cadeia de Estabelecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977), por intermédio de agente de exportação, a empresa não deu continuidade ao processo. Em 2006, a Rota do Mar resolveu interromper suas atividades de exportação para se dedicar exclusivamente ao mercado interno. Nesse sentido, o Modelo de Uppsala já havia sido criticado por considerar o processo de internacionalização das empresas como sendo contínuo (ANDERSEN, 1993; WELCH; LUOSTARINEN, 1988). A existência e identificação dos motivos que podem levar as empresas a interromperem suas atividades nos mercados externos são aspectos negligenciados pelo Modelo (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Evidenciou-se que a Rota do Mar não deu continuidade às exportações, pois percebeu que não era capaz de atender às demandas do mercado local e externo simultaneamente. Embora fosse capaz de obter os conhecimentos necessários, não possuía capacidade produtiva suficiente, havendo uma inadequação entre os aspectos internos e a demanda. Desse modo, os

motivos que fizeram a empresa parar de atuar nos mercados internacionais estão mais relacionados aos aspectos internos do que aos externos, que são apresentados no Modelo. Nessa perspectiva, críticas sugerem que o Modelo de Johanson e Vahlne (1977) dedica atenção demasiada ao ambiente externo em detrimento do ambiente interno, especialmente no que se refere às capacidades que permitem o desenvolvimento das atividades de internacionalização (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Além disso, a partir da atuação nos mercados externos, a empresa foi capaz de perceber que os clientes europeus são mais exigentes do que os clientes do mercado local e que o processo de exportação é muito burocrático, o que também influenciou a sua escolha por atender a demanda interna. Essa percepção, de acordo com críticos ao Modelo de Uppsala, é possível a partir da obtenção de conhecimento sobre os mercados, que, ao invés de fazer com que a empresa aumente o seu comprometimento, como defendido pelo Modelo, fez com que ela abandonasse os mercados (FORSGREN, 2002).

Contudo, sua rede de relacionamentos apresentou uma nova oportunidade. Como a sua capacidade produtiva se mostrava insuficiente para atender até mesmo a demanda local e os fornecedores locais se mostraram incapazes de satisfazer as necessidades da empresa quanto aos preços, qualidade e prazo de entrega, surgiu a oportunidade de resolver tais dificuldades por meio dos mercados internacionais, mas não mais exportado. Ao invés disso, a empresa percebeu que poderia importar produtos que atendessem às suas necessidades. Começou, então, a importar da China. O fato da empresa já possuir conhecimentos sobre os processos, pode ter influenciado a sua escolha pelo mercado.

Percebe-se que todos os **países de exportação** – Portugal, Espanha e África – possuíam alguma proximidade psíquica com relação ao país de origem da empresa, mesmo que a exportação para estes países não tenha ocorrido por escolha, mas por oportunidade. No entanto, o mercado chinês, país de **importação**, é um dos que possui maior Distância Psíquica com relação ao Brasil. O Modelo de Uppsala assume que o aumento do conhecimento sobre os mercados externos faz com que a empresa passe a escolher mercados mais distantes psiquicamente, pois os riscos percebidos se tornam menores com o acúmulo de experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

Além disso, mesmo havendo considerável Distância Psíquica, a empresa utilizou o agente de importação apenas para auxiliá-la no processo. As negociações são realizadas diretamente com o fornecedor chinês, o que pode sinalizar um maior envolvimento com o mercado, mesmo que ainda não tenha avançado nenhuma etapa na Cadeia de

Estabelecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1997). Assim, pode-se ressaltar que a empresa possuía conhecimentos sobre os processos e sobre outros mercados, o que poderia ser considerado “conhecimento de internacionalização” (ERIKSSON et. al. 1997).

Nesse sentido, mais uma vez, percebe-se que nem todos os eventos apresentados na análise dos dados com relação ao processo de internacionalização da Rota do Mar podem ser considerados críticos. Quatro **eventos** são identificados como responsáveis por causar mudanças no processo: 1) a participação na rodada de negócios em Fortaleza – CE, em 2004, que gerou o contato para a realização da primeira exportação, para Portugal; 2) a indicação feita pelo *ex-design* da empresa, no mesmo ano, que resultou na parceria com a Light Boat e nas exportações mais consideráveis para a empresa em termos de quantidade e tempo; 3) a decisão por cessar as atividades de exportação, em 2006; e, por último, 4) a participação na feira de Cantão, na China, no ano de 2010, que fez com que a empresa desse continuidade ao processo de internacionalização após 4 anos desde que o mesmo foi interrompido.

4.2.3.2 Nível de adaptação Complexiva

Para identificar o nível de adaptação complexiva da Rota do Mar, realizou-se um processo semelhante ao que ocorreu com o caso anterior: as nove categorias geradas na análise dos dados – ênfase no todo; colaboração entre funcionários; colaboração com o ambiente; compartilhamento de informação; busca por inovação; distribuição do poder e autonomia; capacidade de influenciar o ambiente; papel dos líderes; e visão do todo – foram comparadas com os sete parâmetros sugeridos por Kelly e Allison (1997): amplitude, dinamismo, aprendizagem, comprometimento, interação, autopoiese e sistema emergente.

Evidenciou-se que a empresa adota uma gestão participativa, em que a contribuição de todos é valorizada como forma de melhorar o seu funcionamento, conforme apresentado com a categoria “ênfase no todo”. O Modelo de adaptação complexiva explica que, nesses casos, em que a ênfase está no todo organizacional, os colaboradores possuem uma visão do funcionamento geral e de como as suas atividades podem contribuir para um melhor posicionamento da empresa no mercado. Esse comportamento se refere ao **parâmetro amplitude**, e indica que a empresa se enquadra no nível 5 de adaptação complexiva, conforme explica o Modelo de Kelly e Allison (1997).

No que se refere à categoria “colaboração entre funcionários”, o padrão de comportamento dos colaboradores indica que há um ambiente pautado na colaboração, sem que a competição produtiva deixe de ser estimulada. Além disso, há também “colaboração no ambiente” de atuação da empresa, em que se busca o fortalecimento para atuação nos mercados externos. O Modelo de Kelly e Allison (1997) explica que isso ocorre para que a empresa seja capaz de manter padrões de interação que se identifiquem com a empresa, de modo que as suas partes entendam como se encaixam no todo. Assim, percebe-se que a empresa, com relação ao **parâmetro Dinamismo**, se apresenta no nível 4.

Quanto às categorias “compartilhamento de informação” e “busca por inovação”, percebe-se que a empresa é capaz de aprender em conjunto para ajustar-se ao ambiente, de modo que os colaboradores buscam continuamente a inovação, que é vista como parte da melhoria dos processos em benefício do todo. Esse comportamento indica que a Rota do Mar, no que se refere ao **parâmetro Aprendizagem**, se encontra no nível 5 de adaptação complexiva, de forma que o aprendizado conjunto direciona a evolução da empresa, gerando capital intelectual capaz de antecipar as tendências do negócio (KELLY; ALLISON, 1997).

Percebe-se, ainda, que o poder não é centralizado em uma ou poucas pessoas, mas distribuído entre os colaboradores de acordo com o seu papel na empresa. Desse modo, espera-se que o comprometimento com a empresa esteja relacionado à autonomia que se tem na realização das atividades, conforme demonstra a categoria “distribuição do poder e autonomia”. Assim, percebe-se que a Rota do Mar se encontra, no que diz respeito ao **parâmetro Comprometimento**, no nível 5 (KELLY; ALLISON, 1997).

No que se refere à categoria “capacidade de influenciar o ambiente”, identificou-se que os colaboradores são capazes de traçar estratégias de modo a influenciar o ambiente, não o percebendo como responsável pelo futuro da empresa. Esse padrão de comportamento está relacionado ao **parâmetro Interação**, que aborda os resultados os resultados das interações para o negócio, o que indica que a empresa se encontra no nível 4 de adaptação complexiva, ou seja, as mudanças são realizadas de acordo com a percepção de ameaças ou oportunidades no ambiente (KELLY; ALLISON, 1997).

Com relação à categoria “papel dos líderes”, percebe-se que o estilo de liderança da empresa é pautado na filosofia de influenciar os comportamentos desejados e não de tentar controlar tais comportamentos por meio de imposições rígidas. Para isso, os gestores buscam fornecer os meios necessários para que os colaboradores possam exercer suas atividades da melhor forma possível, mantendo o foco no direcionamento da empresa frente ao ambiente.

Tal comportamento indica que a empresa se encontra no nível 4 de adaptação complexiva, especialmente no que diz respeito ao **parâmetro Autopoiese**, que envolve a capacidade dos colaboradores de se autoproduzirem, ou seja, de perpetuar os comportamentos desejados independente dos colaboradores de forma individual. Os comportamentos que caracterizam a identidade da empresa são repassados para os novos membros (KELLY; ALLISON, 1997).

A última categoria gerada a partir da análise dos dados foi a “visão do todo”, que diz respeito à percepção dos colaboradores sobre a contribuição do seu trabalho para o sucesso da empresa no mercado. Entende-se que o crescimento da empresa depende do desempenho individual e do desempenho coletivo simultaneamente, ou seja, da maneira como os desempenhos individuais são combinados em busca de resultados. Este comportamento está relacionado ao parâmetro **Sistema Emergente**, e indica que a empresa se encontra no nível 5 de adaptação complexiva (KELLY; ALLISON, 1997).

Desse modo, evidencia-se que a Rota do Mar possui padrão de comportamento predominante enquadrado no quinto nível de complexidade, mas com alguns comportamentos ainda pertencentes ao o nível 4, como pode ser observado no Quadro 11 (4).

Quadro 11 (4): Categorias, parâmetros e níveis de complexidade da Rota do Mar

PARÂMETROS	NÍVEL DE ADAPTAÇÃO COMPLEXIVA				
	1	2	3	4	5
Amplitude					Ênfase no todo
Dinamismo				Colaboração entre funcionários Colaboração no ambiente	
Aprendizagem					Compartilhamento de informação Busca por inovação
Comprometimento					Distribuição do poder e autonomia
Interação				Capacidade de influenciar o ambiente	
Autopoiese				Papel dos líderes	
Sistema Emergente					Visão do todo

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

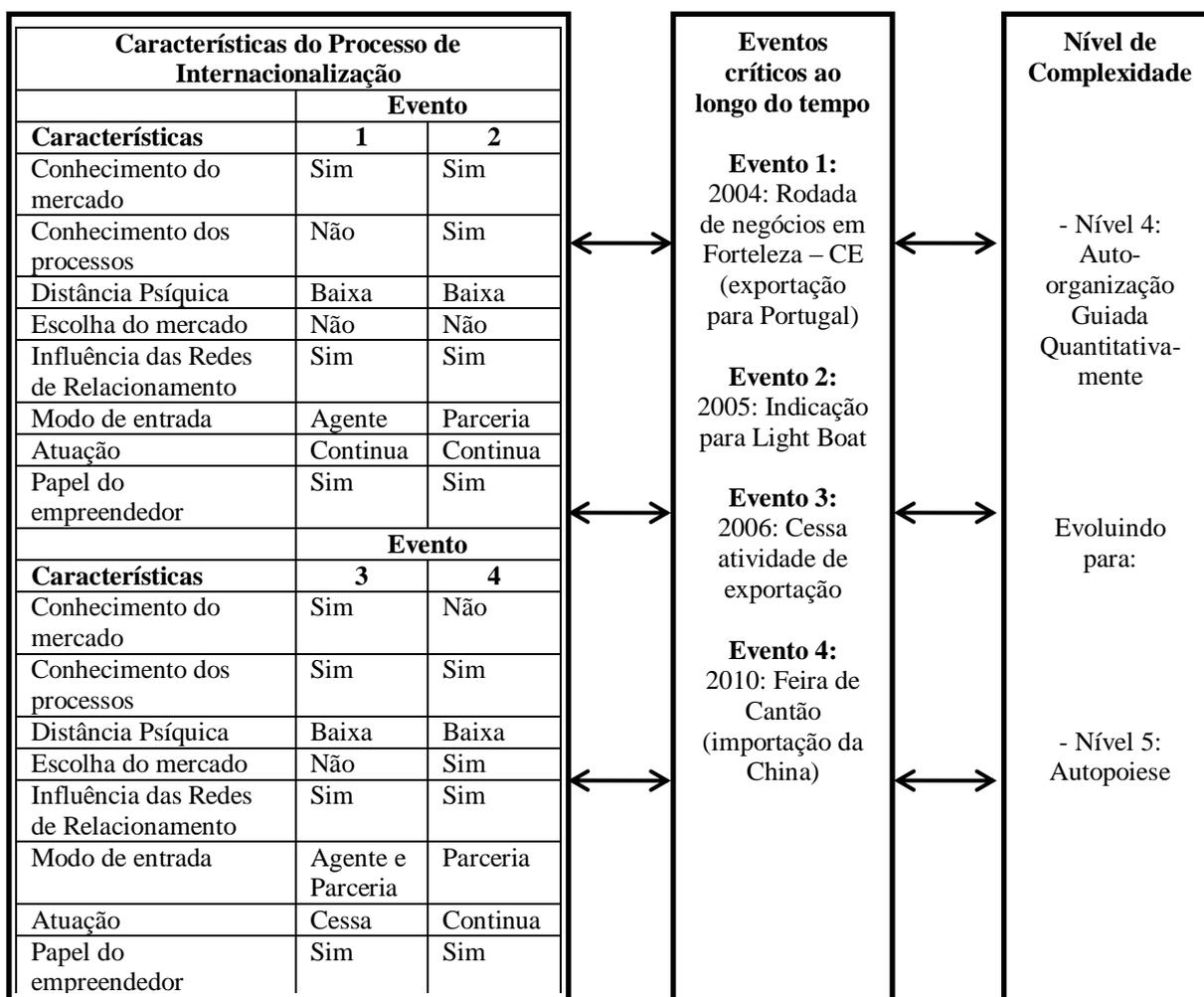
Percebe-se que a empresa utiliza ferramentas para monitorar o ambiente e estabelecer alternativas de atuação e que os líderes incentivam a autocondução dos colaboradores em busca dos melhores resultados, de modo que estes sejam autônomos e autodisciplinados, capazes de evoluir em consonância com o ambiente. Além disso, os colaboradores entendem a necessidade de haver a adaptação constante das atividades para que a empresa seja capaz de

se ajustar competitivamente. O comportamento experiencial passa a ser utilizado na geração de respostas às instabilidades (KELLY; ALLISON, 1997).

4.2.3.3 Análise conjunta das abordagens

Identificadas as relações existentes entre as categorias geradas com as análises dos resultados e as abordagens teóricas utilizadas, pode-se apresentar de forma resumida as características do processo de internacionalização da empresa, os eventos críticos e o seu nível de adaptação complexiva, que podem ser visualizados na Figura 40 (4).

Figura 40 (4): Eventos críticos, comportamento de internacionalização e níveis de complexidade da Rota do Mar



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A seguir, é apresentada a análise cruzada (*cross case*) dos casos analisados é apresentada.

4.3 Análise Cruzada dos Casos – *Cross Cases*

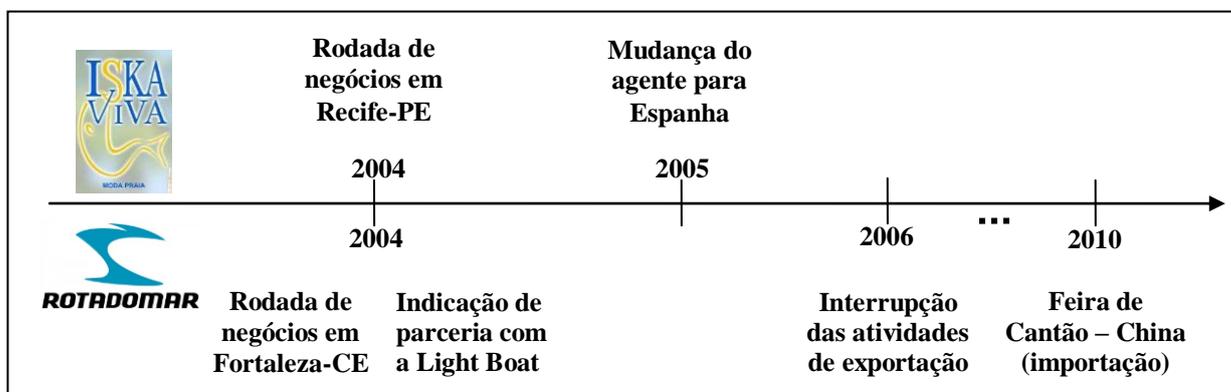
A análise cruzada consiste na comparação entre as descobertas referentes aos casos em análise de forma que seja possível perceber aspectos semelhantes ou divergentes que indiquem padrões de comportamentos (MERRIAM, 1998). Estes padrões de comportamento serão confrontados com os elementos teóricos abordados: sobre negócios internacionais e o paradigma da complexidade.

4.3.1 O processo de Internacionalização

Tendo realizado a análise individual dos casos, no que se refere à identificação das características de internacionalização, busca-se, nesta seção, responder à primeira questão norteadora da pesquisa – Como se caracteriza o processo de internacionalização das empresas (incluindo a identificação dos eventos críticos)?

Percebe-se que os dois casos analisados apresentam vários aspectos semelhantes e outros aspectos divergentes. Primeiramente, percebe-se que o processo de internacionalização no primeiro caso, da Iska Viva, é mais contínuo do que o segundo em dois aspectos: não houve um período de interrupção, as exportações continuaram ocorrendo desde 2004 até hoje; e houve menos mudanças no processo, ou seja, ocorreram menos eventos influenciadores de mudanças – apenas dois: 1) a participação na rodada de negócios realizada em Recife, no ano de 2004; e 2) a mudança do filho da proprietária para a Espanha, em 2005, como pode ser observado na parte superior da Figura 41 (4).

Figura 41 (4): Eventos críticos para o processo de internacionalização das empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Por outro lado, a Rota do Mar tem um processo de internacionalização mais interrupto. A empresa exportou entre os anos de 2004 e 2006 e, mais recentemente, desde 2010, começou a importar. Assim, percebe-se que a empresa interrompeu durante 4 anos as suas atividades de internacionalização, conforme indica a linha pontilhada na parte inferior da Figura 40 (4). Além disso, vivenciou quatro eventos influenciadores de mudança no processo, que foram: 1) a participação na rodada de negócios em Fortaleza – CE, em 2004; 2) a indicação feita pelo *ex-design* da empresa, no mesmo ano, que resultou na parceria com a Light Boat; 3) a decisão por cessar as atividades de exportação, em 2006; e, por último, 4) a participação na feira de Cantão, na China, no ano de 2010. Todos estes eventos são demonstrados na Figura 41 (4).

Apesar dessas diferenças, o primeiro evento crítico para o processo de internacionalização das duas empresas ocorreu em 2004, possuindo características muito semelhantes. Estas são decorrentes da influência exercida pela atuação dos órgãos de fomento locais, que, nesse período, se mostravam bastante atuantes na promoção de rodadas de negócios internacionais e na inclusão das empresas locais em eventos realizados por todo o Brasil e no exterior. Assim, a primeira experiência de exportação para os dois casos em estudo ocorreu em função da participação das empresas em duas rodadas de negócios internacionais, ocorridas em Recife-PE e Fortaleza-CE, como pode ser observado na Figura 42 (4).

Figura 42 (4): Primeiro evento crítico para o processo de internacionalização das empresas

 <p>Rodada de negócios em Recife-PE – exportação para a França 2004</p>	<p>CARACTERÍSTICAS: Conhecimento do mercado: Não havia Conhecimento dos processos: Não havia Distância Psíquica: Elevada Escolha do mercado: Não houve, mas surgiu como oportunidade Influência das Redes de Relacionamento: A oportunidade foi proporcionada pelos órgãos de fomento Modo de entrada: Por intermédio de um agente de exportação Modo de atuação: Não houve continuidade de exportação para o mercado Papel do empreendedor: O empreendedor assume papel importante no mercado local</p>
<p>2004</p> <p>Rodada de negócios em Fortaleza-CE – exportação para Portugal</p> 	<p>CARACTERÍSTICAS: Conhecimento do mercado: O proprietário conhecia o país – mas nunca havia negociado no mercado Conhecimento dos processos: Não havia Distância Psíquica: Razoável Escolha do mercado: Não houve, mas surgiu como oportunidade Influência das Redes de Relacionamento: A oportunidade foi proporcionada pelos órgãos de fomento Modo de entrada: Por intermédio de um agente de exportação Modo de atuação: Houve continuidade das exportações para o mercado até 2006 Papel do empreendedor: Importante com a visão de internacionalização, além da sua importância no mercado local</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A Iska Viva participou de uma rodada de negócios em Recife, Pernambuco, o que resultou na realização da primeira exportação da empresa para um cliente francês. No mesmo período, a Rota do Mar participou de uma rodada de negócios em Fortaleza, Ceará, o que precedeu na exportação para Portugal. As duas empresas ainda não possuíam conhecimento sobre os processos de exportação. No entanto, o proprietário da Rota do Mar já conhecia o país e desempenhou um papel importante em função da sua percepção sobre os mercados externos; enquanto a proprietária da Iska Viva, assim como nenhum dos seus colaboradores, conhecia o mercado francês.

De qualquer modo, essas diferenças não exerceram um impacto considerável com relação à escolha pelo modo de entrada nos mercados externos ou na própria escolha pelos mercados de atuação. Essas escolhas podem ter sido influenciadas pelas suas experiências nos mercados locais, pois antes de começar a atuar em outros países, as duas empresas já atuavam em outros estados, como sugerem estudos anteriores (WINDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978).

Evidência 1: As empresas, antes de começarem a atuar em outros países, atuam em outros estados.

Assim, com relação ao modo de entrada nos mercados externos, foi evidenciado que as duas empresas começaram atuando por intermédio de agentes de exportação. De modo semelhante, as suas atuações interestaduais se restringiam aos representantes de vendas ou clientes que revendiam os produtos em outros estados, não havendo subsidiárias de vendas ou de produção instaladas em qualquer estado que não Pernambuco. Isso indica que as empresas podem ter estendido o seu modo de atuação nos mercados locais para os mercados externos, o que sugere que:

Evidência 2: O modo de atuação interestadual pode influenciar a escolha pelo modo de entrada em outros países.

Com relação à escolha pelos mercados, tal decisão não ocorreu em nenhum dos casos. O Modelo de Uppsala sugere que as empresas escolhem exportar para países dos quais já possuam conhecimento ou que tenha menor Distância Psíquica com relação ao país de origem

(JOHANSON; VAHLNE, 1975; 1977). Contudo, sabe-se que não houve escolha deliberada, mas que estes mercados surgiram como oportunidades de negócios nas rodadas internacionais que foram apresentadas às empresas pelos agentes de exportação, que já conheciam e negociavam com os mercados externos, indicando que:

Evidência 3: As empresas começam a atuar nos mercados externos por intermédio de agentes independentes.

Assim, as diferenças entre os casos quanto à existência ou não de conhecimento prévio sobre os mercados externos não tiveram impacto sobre a escolha do primeiro país de exportação. As dificuldades impostas pela ausência de conhecimento puderam ser superadas, no momento de escolha do mercado, pela participação do agente de exportação, que intermediou as negociações. Isso sugere que:

Evidência 4: A necessidade de conhecimento para a escolha do mercado externo pode ser substituída pelo conhecimento dos agentes de exportação.

Entretanto, essas diferenças quanto ao conhecimento das empresas sobre os mercados externos podem ter exercido uma influência importante no que diz respeito à sua continuidade da atuação em tais mercados. A Iska Viva, que não conhecia o mercado francês antes de iniciar a exportação, apesar de ter visitado o país posteriormente para participar de uma rodada de negócios, não conseguiu permanecer atuando no mesmo; enquanto a Rota do Mar, que já conhecia Portugal antes de iniciar as atividades de exportação, conseguiu se manter no mercado, o que indica que:

Evidência 5: O conhecimento prévio sobre os mercados externos pode facilitar a continuidade de atuação da empresa nestes mercados.

Além disso, outro aspecto importante para o processo de internacionalização – de acordo como Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) – que se apresenta de forma muito distinta para as empresas é a Distância Psíquica do país de exportação com relação ao mercado local. O fato de a Iska Viva não ter dado continuidade às exportações para a França – país mais distante psicologicamente –, enquanto a Rota do Mar continuou exportando

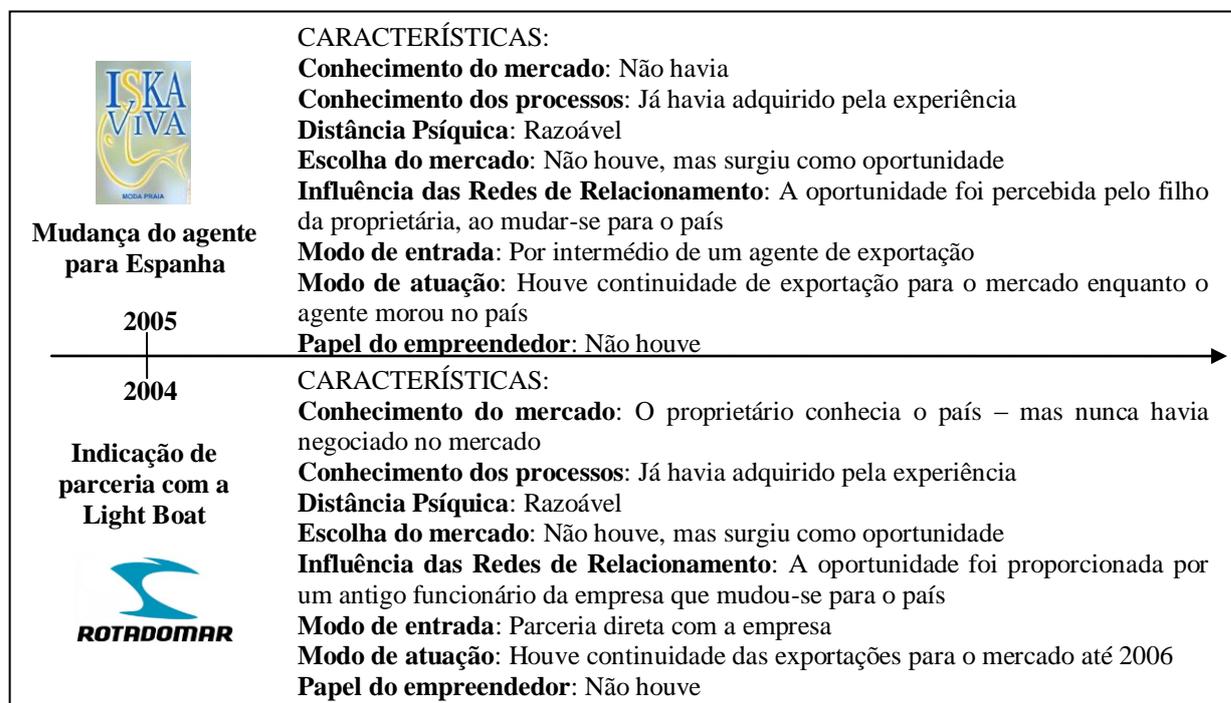
para Portugal, inclusive envolvendo-se mais com o mercado – quando começou a terceirizar os produtos da Light Boat –, pode indicar que a Distância Psíquica, de fato, exerce influência sobre a possibilidade de envolvimento da empresa com os mercados externos, embora não tenha exercido impacto na escolha dos mercados. Assim:

Evidência 6: A Distância Psíquica pode não exercer influência sobre a escolha dos mercados, mas sobre a continuidade de atuação da empresa no mercado externo.

Isso ocorre, especialmente, quando as dificuldades impostas pela Distância Psíquica são superadas por intermédio da atuação dos agentes de exportação ou pela contribuição das redes de relacionamentos, que são capazes de inserir as empresas nos mercados externos e de facilitar o fluxo de informações entre os mercados.

A influência das redes de relacionamentos é mais evidente no segundo evento considerado crítico para o processo de internacionalização das empresas (ver Figuras 42 (4) e 43 (4)).

Figura 43 (4): Segundo evento crítico para o processo de internacionalização das empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Com relação a este evento, percebe-se a existência de diversas similaridades entre os casos analisados: as Distâncias Psíquicas entre os mercados eram semelhantes, consideradas baixas; as duas empresas possuíam conhecimento sobre os processos de exportação; não houve influência direta do empreendedor, mas a exportação ocorreu a partir do surgimento de oportunidades; e, mais uma vez, não houve escolha pelos mercados de atuação, mas estes surgiram em função do conhecimento que os agentes externos possuíam. Esta última característica indica que a falta de conhecimento, novamente, pôde ser compensada pela atuação dos agentes. As características dos eventos são apresentadas na Figura 43 (4).

Entretanto, também há divergências. A principal diferença entre este e o primeiro evento crítico é que as oportunidades de exportação ocorreram em função da influência das suas redes de relacionamentos – compreendidas como um sistema de relações sociais e industriais entre clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos (COVIELLO; MUNRO, 1997). No caso da Iska Viva, a influência do filho da proprietária que havia se mudando para a Espanha; no caso da Rota do Mar, de um ex-funcionário que havia se mudado para Portugal.

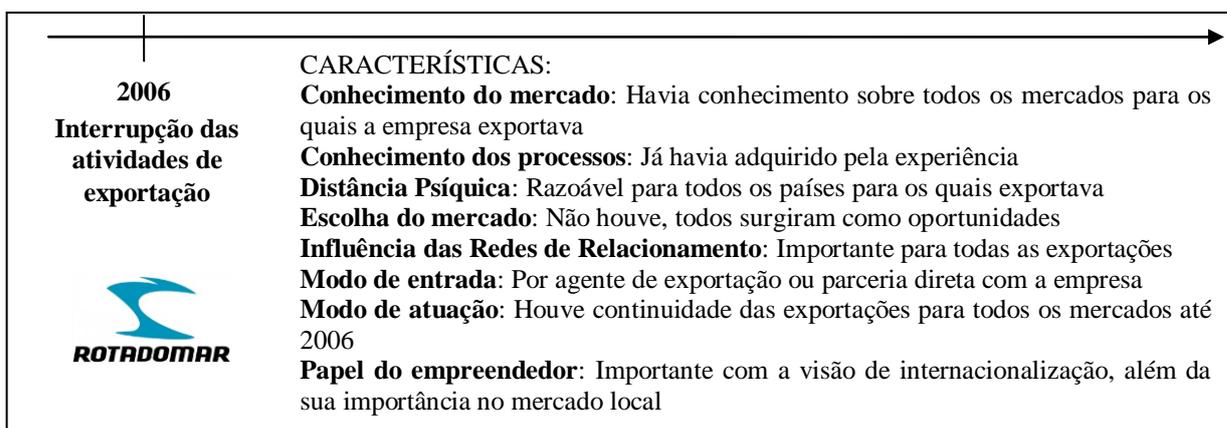
No que se refere às diferenças entre os casos analisados, percebe-se que a relação da Iska Viva com o agente de exportação se mostrou ser bem mais forte do que a relação que a Rota do Mar possuía com o seu representante. Isso teve um impacto importante para o processo de internacionalização das empresas: as negociações entre da Iska Viva e os clientes espanhóis se tornaram dependentes da atuação do agente, de modo que, quando o agente não pôde mais intermediá-las, a empresa perdeu o contato com estes clientes; por outro lado, o agente da Rota do Mar serviu apenas como um facilitador do contato entre a empresa e o seu cliente, a Light Boat, fazendo com que a relação entre as empresas pudesse ser estabelecida e mantida independente da permanência ou não do agente de exportação, o que caracteriza uma tríade (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004).

Nesse sentido, evidencia-se que essa substituição da necessidade de conhecimento por parte da empresa sobre os mercados externos por meio da atuação dos agentes de exportação exerce uma influência importante sobre a escolha dos mercados de atuação e para facilitar o acesso da empresa aos mesmos. Entretanto, quando se trata da continuidade do relacionamento, a atuação por intermédio destes agentes pode limitar a capacidade da empresa de permanecer no mercado, tornando-a dependente de tais agentes, ou seja:

Evidência 7: A atuação nos mercados externos por intermédio dos agentes de exportação pode tornar as relações da empresa com estes mercados dependentes dos agentes.

Assim, esses dois eventos críticos para cada empresa foram considerados os mais importantes para as mudanças ocorridas nas suas atividades de exportação. O comportamento de internacionalização da Iska Viva permanece apresentando o padrão de características exposto, não havendo mudanças quanto à forma de atuação, à escolha dos mercados, ao modo como adquire os conhecimentos, ou qualquer outro aspecto. Todavia, em 2006, a Rota do Mar resolveu encerrar suas atividades de exportação, o que caracteriza outro marco importante para o seu processo de internacionalização, conforme demonstrado na Figura 44 (4).

Figura 44 (4): Terceiro evento crítico para o processo de internacionalização dos casos



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Contrariando as lógicas subjacentes ao Modelo de Uppsala, a Rota do Mar apresentava características propícias para dar continuidade ao seu processo de internacionalização, inclusive, para evoluir na Cadeia de Estabelecimento, passando, por exemplo, da atuação por meio dos agentes independentes para a atuação por intermédio de subsidiária de vendas – possuía conhecimento sobre os mercados e sobre os processos; atuava em países com baixa distância psíquica; e o empreendedor, assim como a rede de relacionamentos, realizavam papéis importantes, que contribuía para o sucesso da empresa nos mercados externos –, mas a empresa preferiu interromper suas atividades de exportação.

Como justificativa para a interrupção de tais atividades, a empresa aponta o cumprimento da sua estratégia: se preparar para atuar nos mercados externos apenas quando estiver totalmente fortalecida no mercado local. Inicialmente, o seu objetivo era obter

conhecimento sobre os processos de exportação para não estar leiga no momento em que estas atividades pudessem se tornar imprescindíveis para a manutenção do seu desempenho, tendo em vista que havia um movimento das empresas locais para os mercados externos incentivado pelos agentes de fomento.

Não obstante, quando adquiriu o conhecimento que necessitava, a Rota do Mar percebeu que a atuação nos mercados externos impedia a execução da sua estratégia para o mercado local: se fortalecer e expandir a marca no Brasil. Isso fez com que a empresa decidisse por interromper a sua atuação naqueles mercados. Esse comportamento indica que os aspectos internos, como a estratégia da empresa e suas capacidades, podem influenciar igualmente o processo de internacionalização das empresas, conforme evidenciado por diversos críticos ao Modelo de Uppsala, (CALOF; BEAMISH, 1995; WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Assim, percebe-se que:

Evidência 8: Os aspectos internos podem influenciar o processo de internacionalização das empresas tanto quanto os aspectos externos.

Por fim, o evento que resulta na maior diferença entre os processos de internacionalização da Iska Viva e da Rota do Mar é a participação desta empresa na Feira de Cantão, na China, em 2010. Enquanto a Iska Viva permaneceu realizando exportações que possuíam as mesmas características, a Rota do Mar interrompeu suas atividades de exportação em 2006 e, em 2010, retomou o processo, mas, ao invés de exportar, a empresa começou a importar da China.

Este evento apresenta características semelhantes às aquelas já identificadas nos eventos da empresa que se referem às exportações, como a existência de conhecimento sobre os processos, a influência das redes de relacionamento, o modo de entrada no mercado e o papel do empreendedor. Todavia, várias outras características distinguem este dos demais eventos críticos da própria empresa, como a ausência de conhecimento sobre o mercado chinês, a própria escolha pelo mercado e a elevada Distância Psíquica, como pode ser observado na Figura 45 (4).

Figura 45 (4): Quarto evento crítico para o processo de internacionalização das empresas

<p>2010</p> <p>Feira de Cantão – China (importação)</p> 	<p>CARACTERÍSTICAS:</p> <p>Conhecimento do mercado: Não havia</p> <p>Conhecimento dos processos: Já havia adquirido pela experiência</p> <p>Distância Psíquica: Elevada</p> <p>Escolha do mercado: Em função dos preços</p> <p>Influência das Redes de Relacionamento: A oportunidade foi proporcionada pelos órgãos de fomento e a indicação feita por um agente de importação</p> <p>Modo de entrada: Parceria direta com a empresa</p> <p>Modo de atuação: As importações permanecem até hoje, sem pretensão de interromper</p> <p>Papel do empreendedor: Importante com a visão de internacionalização, além da sua importância no mercado local</p>
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Estas três características se apresentam de forma relacionada: embora a empresa não conhecesse o mercado chinês e mesmo que esse mercado apresentasse elevada Distância Psíquica com relação ao país de origem, e empresa o escolheu para realizar as atividades de importação, levando em consideração os baixos preços praticados pelos fornecedores chineses. Esse comportamento refuta a premissa do Modelo de Uppsala de que as empresas escolhem os mercados em função do conhecimento que possuem sobre os mesmos ou em decorrência da Distância Psíquica existente (JOHANSON; VAHLNE, 1975; 1977). Assim, ao invés de buscar aumentar o seu comprometimento com os mercados que já conhecia, a empresa buscou um novo mercado, desconhecido e distante psiquicamente, para dar continuidade ao seu processo de internacionalização.

Nesse sentido, percebe-se que a empresa não considerou estes aspectos, apresentados como exclusivos no Modelo de Uppsala, mas apenas os benefícios de preço proporcionados pela escolha. As elevadas diferenças culturais, de idioma e com relação à forma de fazer negócios, por exemplo, puderam ser superadas com o auxílio dos agentes de importação – Evidência 4. Mesmo assim, a empresa mantém contato diretamente com o fornecedor, não sendo totalmente dependente deste agente – o que reduz os efeitos da Evidência 7. Outro aspecto importante para que houvesse a escolha por um mercado tão distante psiquicamente, foi o fato de a empresa já estar familiarizada com os processos de exportação, possuindo conhecimentos sobre transações internacionais. Isso pode significar que:

Evidência 9: O conhecimento sobre os processos pode ser mais importante do que o conhecimento sobre os mercados para a escolha do mercado de atuação.

Assim, percebe-se que o comportamento da Iska Viva indica que há mais interação competitiva, compartilhamento de informações limitado, comprometimento superficial e coevolução desarticulada, características de empresas que se encontram no nível 1 de adaptação complexiva – Auto-organização Inconsciente. Neste nível, as atividades da empresa são desenvolvidas independente da compreensão dos agentes ou das suas intenções, pois a gerência busca controlar suas ações, mantendo o foco nos resultados (KELLY; ALLISON, 1997).

Contudo, sabe-se que a empresa também apresenta comportamentos referentes ao nível 2 – Auto-organização Inconsciente. Neste nível, já as comunicações entre os colaboradores são mais abertas, havendo o compartilhamento de informações e conhecimentos com alguns colegas que atuam nas mesmas equipes de trabalho, e os seus comportamentos são mais disciplinados. Os agentes passam a entender os meios pelos quais os resultados podem ser buscados (KELLY; ALLISON, 1997).

Já no caso da Rota do Mar, percebe-se que há padrões de comportamento mais próximos daqueles desejados para que a empresa alcance a Vantagem Complexiva – interação colaborativa, compartilhamento de informações de forma aberta e completa, comprometimento profundo e coevolução articulada. Evidenciou-se que a empresa se encontra no nível 5 de adaptação complexiva – Autopoiese –, porém, ainda possui alguns comportamentos referentes ao nível 4 – Auto-organização Guiada Quantitativamente.

No nível 4, os agentes são capazes de liderar a si próprios. Entendendo que o ambiente é mutável, utilizam ferramentas matemáticas para monitorá-lo, tornando-se capazes de estabelecer alternativas de atuação. A diferença deste com relação ao nível 5 é que, ao invés de monitorar as variações do ambiente, a empresa torna-se capaz de antecipar-se às mudanças, de modo a aproveitar os benefícios que podem surgir. Esse comportamento requer altos níveis de comprometimento dos colaboradores com a empresa (KELLY; ALLISON, 1997).

Assim, no nível 5, a melhoria das atividades se torna um processo contínuo, que a empresa entende ser necessário para a que haja adaptação competitiva com relação ao ambiente. Os colaboradores assumem um comportamento atento, capaz de identificar as necessidades de mudança e de evoluir em conjunto com a empresa. O conhecimento é resultado das experiências anteriores, uma vez que a empresa desenvolveu a habilidade de aprender coletivamente (KELLY; ALLISON, 1997)

Assim, percebe-se quão distintos são os comportamentos das empresas com relação às suas capacidades de identificar informações e aprender com elas, de se adaptar de forma

competitiva e de se auto-organizar. As evidências indicam que a Rota do Mar possui considerável Vantagem Complexiva com relação à Iska Viva, ou seja, a Rota do Mar é mais capaz de se adaptar a ambientes instáveis, por exemplo.

4.3.3 As Empresas em Processo de Internacionalização podem ser consideradas como Sistemas Adaptativos Complexos?

Tendo realizado a análise dos casos individualmente, o que permitiu identificar as principais características dos seus processos de internacionalização e o nível de adaptação complexiva de cada uma das empresas; bem como a análise cruzada dos casos, evidenciando as semelhanças e diferenças entre os comportamentos das empresas; se torna possível responder a terceira questão norteadora da pesquisa: Como se associam o processo de internacionalização das empresas e os seus níveis de adaptação complexiva?

Ao final do Capítulo 2 houve uma tentativa de demonstrar como as empresas em processo de internacionalização podem ser entendidas teoricamente como Sistemas Adaptativos Complexos. Agora, busca-se analisar como os casos estudados se comportam com relação a essa possibilidade de integração das abordagens.

Sabe-se que os dois casos analisados se apresentam em situações opostas quanto ao nível de adaptação complexiva – a Iska Viva no nível 1 e a Rota do Mar no nível 4. Além disso, foi evidenciado que o proprietário da Rota do Mar conhecia praticamente todos os países de exportação, enquanto a Iska Viva não conhecia nenhum deles. Entretanto, sabe-se também que nenhuma das empresas escolheu os mercados de exportação, o que pode ser observado pela **Evidência 4** – “A necessidade de conhecimento para a escolha do mercado pode ser substituída pelo conhecimento dos agentes de exportação”.

Assim, independente do nível de complexidade, o conhecimento sobre os mercados ou sua ausência não exerceu influência com relação à escolha dos países de exportação. Porém, foi possível identificar que a Iska Viva permaneceu adotando este comportamento de não escolha dos mercados, o que continua ocorrendo até hoje. Por sua vez, a Rota do Mar, após obter experiência, passou a escolher o mercado de atuação – no caso da importação da China –, do qual não possuía conhecimento.

Desse modo, acredita-se que, além da importância do nível de adaptação complexiva da empresa – que foi testado pelo proprietário e pelos colaboradores no período de exportação

–, os conhecimentos adquiridos sobre os processos de exportação também influenciaram a escolha posterior do mercado. Nessa perspectiva, é possível entender que ao escolher os mercados externos de atuação, as empresas que possuem maior o nível de evolução da complexidade, tendem a atribuir menor importância à necessidade de conhecimentos sobre estes mercados. Isso ocorre especialmente quando as mesmas possuem conhecimento sobre os processos (ERIKSSON et. al., 1997), ou seja, conhecimentos experienciais sobre os trâmites necessários para atuar nos mercados internacionais, o que indica que:

Evidência 10: Na escolha dos mercados externos de atuação, quanto maior o nível de evolução da complexidade, menor será a importância atribuída aos conhecimentos sobre estes mercados, desde que a empresa possua conhecimentos sobre os processos.

Ademais, evidenciou-se que, em função da capacidade de adaptação da Rota do Mar aos mercados externos – característica do seu nível de adaptação da complexidade – a escolha pelos mercados de atuação pode ser pautada em outros aspectos, que não apenas no nível de conhecimento ou na Distância Psíquica, tais como o nível de rentabilidade esperado ou retorno sobre o investimento. Isso fica evidente quando a Rota do Mar opta por terceirizar produtos da China com base nos preços oferecidos pelos fornecedores deste país, embora não conhecesse o mercado e houvesse considerável Distância Psíquica com relação ao mercado local. Assim, pode-se acrescentar que:

Evidência 11: Quanto maior o nível de evolução da complexidade, menos importante será a Distância Psíquica na escolha dos mercados externos.

Além disso, espera-se que a escolha pelo modo de atuação também possa ser influenciada pelo nível de complexidade da empresa e não apenas pelos fatores que propõe o Modelo de Uppsala – conhecimento sobre os mercados e Distância Psíquica. Nesse sentido, apesar de as duas empresas atuarem por intermédio de agentes de exportação, foi evidenciado que a Iska Viva, que possui o menor nível de adaptação complexiva, é mais dependente da atuação dos agentes de exportação do que a Rota do Mar.

Ao contrário, percebe-se que a Rota do Mar, embora tenha tido oportunidades semelhantes de atuação nos mercados externos, como pode ser percebido nos dois primeiros eventos críticos para as duas empresas, assumiu um comportamento de internacionalização

menos dependente dos agentes, que, muitas vezes, serviram apenas como facilitadores do acesso aos mercados, às informações sobre estes e aos parceiros externos. Tais evidências remetem à Evidência 7 – “A atuação nos mercados externos por intermédio dos agentes de exportação pode tornar as relações da empresa dependentes destes agentes” – no entanto, considerando os níveis de complexidade, pode-se incluir a seguinte ressalva na Evidência:

Evidência 12: A atuação nos mercados externos por intermédio dos agentes de exportação pode tornar as relações da empresa dependentes destes agentes quando a empresa possui baixo nível de adaptação complexiva.

Desse modo, conforme apresentado no Capítulo 2, percebe-se que a Rota do Mar se mostrou capaz de se adaptar com maior facilidade ao mercado externo, estabelecendo parcerias diretas com o mercado – que são relações pautadas na confiança que podem reduzir os efeitos da incerteza e do oportunismo. Isso fez com que as relações da empresa com os mercados se tornassem menos dependentes da atuação dos agentes, mesmo que não houvesse conhecimento sobre estes mercados. Por outro lado, no caso da Iska Viva, os efeitos da falta de conhecimento e, conseqüentemente, da incerteza precisaram ser compensados pelas relações de confiança que os agentes de exportação possuem com os mercados externos.

Assim, pode-se perceber que quanto maior o nível de evolução da complexidade da empresa, menos dependente ela se torna da atuação dos agentes e do seu conhecimento sobre os mercados externos, pois possui um comportamento mais pronto para se adaptar às diversas realidades, independente do nível de conhecimento que possua sobre elas. Desse modo, as evidências apresentadas sugerem que:

Evidência 13: Quanto maior o nível de evolução da complexidade, menos importante será o conhecimento sobre os mercados externos na escolha do modo de atuação.

Espera-se também que as empresas com maior nível de adaptação complexiva sejam mais capazes de reconhecer oportunidades e ameaças nos mercados internacionais. Foi evidenciado que o proprietário da Rota do Mar, antes de começar a exportar, já sabia da existência dessas oportunidades, em função das viagens internacionais que realiza todos os anos para o exterior, seja para identificar as tendências da moda ou tecnologias utilizadas nos processos produtivos. Assim, ele buscou as oportunidades de forma deliberada, enquanto a

Iska Viva não sabia da existência das oportunidades de exportação, mas estas surgiram inesperadamente. Assim, evidencia-se que:

Evidência 14: Empresas com nível de adaptação complexiva mais elevado podem ser capazes de identificar mais facilmente as oportunidades e ameaças nos mercados internacionais.

Por fim, sabe-se que o segundo evento crítico para ambas as empresas foi resultado da indicação das suas redes de relacionamentos. Isso demonstra que, nos dois casos, as empresas possuíam relacionamentos nos mercados locais que desempenharam um papel importante para os seus processos de internacionalização.

Entretanto, ainda considerando o fato de que a Iska Viva continua dependente dos agentes de exportação para permanecer atuando nos mercados externos, enquanto a Rota do Mar se mostrou capaz de estabelecer parcerias diretas com as empresas localizadas em outros países, é possível comprovar que:

Evidência 15: Empresas com nível de adaptação complexiva mais elevado conseguem mais facilmente se tornar *insiders* em redes de negócios localizadas em mercados externos.

Desse modo, percebe-se que alguns aspectos apresentados nas abordagens teóricas foram confirmados e outros puderam ser complementados. Assim, ao longo da análise cruzada dos casos diversas evidências foram identificadas. Todas as evidências são apresentadas na Tabela 7 (4) a seguir:

Tabela 7 (4): Evidências obtidas com a análise dos resultados

EVIDÊNCIAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	
EVIDÊNCIAS	PRINCIPAIS AUTORES RELACIONADOS
Evidência 1: As empresas, antes de começarem a atuar em outros países, já atuavam em outros estados.	Windersheim-Paul, Olson e Welch, 1978
Evidência 2: O modo de atuação interestadual pode influenciar a escolha pelo modo de entrada em outros países.	Windersheim-Paul, Olson e Welch, 1978
Evidência 3: As empresas começaram a atuar nos mercados externos por intermédio de agentes externos independentes.	Johansson e Vahlne, 1975; 1977
Evidência 4: A necessidade de conhecimento para a escolha do mercado pode ser substituída pelo conhecimento dos agentes de exportação.	Beamish e Banks, 1987; Hitt et. al., 2006; Madhok, 1995
Evidência 5: O conhecimento prévio sobre os mercados de atuação pode facilitar a permanência da empresa nos mercados externos.	Andersen, 1993; Welch e Luostarinen, 1988
Evidência 6: A Distância Psíquica pode não exercer influência sobre a escolha dos mercados, mas sobre a continuidade de atuação da empresa no mercado externo.	Welch e Luostarinen, 1988
Evidência 7: A atuação nos mercados externos por intermédio dos agentes de exportação pode tornar as relações da empresa dependentes destes agentes.	-
Evidência 8: Os aspectos internos podem influenciar o processo de internacionalização das empresas tanto quanto os aspectos externos.	Welch e Luostarinen, 1988
Evidência 9: O conhecimento sobre os processos se mostrou mais importante do que o conhecimento sobre os mercados para a escolha do mercado de atuação.	Eriksson et. al., 1997
EVIDÊNCIAS SOBRE AS EMPRESAS EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMO SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS	
Evidência 10: Na escolha dos mercados externos de atuação, quanto maior o nível de evolução da complexidade, menor será a importância atribuída aos conhecimentos sobre estes mercados, desde que a empresa possua conhecimentos sobre os processos.	Johanson e Vahlne, 1975; 1977; Eriksson et. al., 1997; Kelly e Allison, 1997
Evidência 11: Quanto maior o nível de evolução da complexidade, menos importante será a Distância Psíquica na escolha dos mercados externos.	Johanson e Vahlne, 1975; 1977; Kelly e Allison, 1997
Evidência 12: A atuação nos mercados externos por intermédio dos agentes de exportação pode tornar as relações da empresa dependentes destes agentes quando a empresa possui baixo nível de adaptação complexiva.	Johanson e Vahlne, 1975; 1977; Kelly e Allison, 1997
Evidência 13: Quanto maior o nível de evolução da complexidade, menos importante será o conhecimento sobre os mercados externos na escolha do modo de atuação.	Johanson e Vahlne, 1975; 1977; Kelly e Allison, 1997
Evidência 14: Empresas com nível de adaptação complexiva mais elevado podem ser capazes de identificar mais facilmente as oportunidades e ameaças nos mercados internacionais.	Johanson e Vahlne, 2009; Kelly e Allison, 1997

Evidência 15: Empresas com nível de adaptação complexiva mais elevado conseguem mais facilmente se tornar *insiders* em redes de negócios localizadas em mercados externos.

Johanson e Vahlne, 2009;
Kelly e Allison, 1997

5 Conclusões

A presente dissertação foi motivada pela busca por responder a seguinte questão: Como se caracteriza o processo de Internacionalização do Pólo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos? Essa busca foi direcionada pela estratégia metodológica do estudo de caso qualitativo (MERRIAM, 1998), que orientou as ações da pesquisadora, no sentido de descrever e interpretar o fenômeno em retrospectiva, analisando eventos identificados como relevantes ao longo do tempo (MELIN, 1992) a partir de uma perspectiva de processo (PETTIGREW, 1985, 1987).

Assim, para responder a esta pergunta, o seguinte objetivo foi estabelecido: analisar as características do processo de internacionalização de empresas do polo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos. Para facilitar o seu alcance, este objetivo foi subdividido em três: a) Compreender o processo de internacionalização das empresas que compõem o polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco; b) Categorizar a capacidade de adaptação complexiva dessas empresas; e c) Identificar se o processo de internacionalização das empresas está associado ao seu nível de adaptação complexiva.

De modo semelhante, seguindo as orientações de alguns dos autores que embasaram metodologicamente a pesquisa (MERRIAM, 2009; MILES; HUBERMAN, 1994; STAKE, 2007), a questão central de pesquisa – Como se caracteriza o processo de Internacionalização do Pólo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, à luz da abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos? – foi desmembrada em outros questionamentos, tal qual o objetivo central foi subdividido em objetivos específicos. Quais sejam: a) Como se caracteriza o processo de internacionalização das empresas (incluindo a identificação dos eventos críticos)? b) Como se comportam as empresas no que diz respeito aos níveis de adaptação complexiva? c) Como se associam o processo de internacionalização das empresas e os seus níveis de adaptação complexiva?

Sendo a pesquisa orientada por estas três questões, que representam um desdobramento do problema de pesquisa, as evidências obtidas implicam em respostas a este problema, bem como significam o alcance dos objetivos específicos e, conseqüentemente, do objetivo geral. A seção seguinte apresenta as respostas obtidas com o desenvolvimento da pesquisa para cada uma das questões, além das principais contribuições do trabalho.

5.1 Conclusões e Contribuições da Pesquisa

Após a análise dos resultados, constituída pelas análises das entrevistas, dos documentos e das imagens, pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa, específicos e geral, foram atendidos. As duas empresas analisadas, Iska Viva e Rota do Mar, apresentaram vários padrões de comportamentos convergentes e outros divergentes, tanto entre si quanto com relação às abordagens teóricas utilizadas, no que se refere aos seus processos de internacionalização e aos níveis de complexidade. Esses padrões de comportamento puderam ser identificados a partir da obtenção de evidências que atendessem aos objetivos do estudo.

Com relação ao alcance do primeiro objetivo específico – Compreender o processo de internacionalização das empresas que compõem o polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco –, foi possível atendê-lo a partir da obtenção de respostas à primeira questão norteadora, estabelecida na metodologia: Como se caracteriza o processo de internacionalização das empresas (incluindo a identificação dos eventos críticos)?

Evidenciou-se que as duas empresas apresentam comportamentos semelhantes quando se trata dos seus processos de exportação, são identificados dois eventos críticos similares com relação ao período em que ocorreram, às influências externas e às características apresentadas pelas empresas. Contudo, uma das empresas interrompeu as atividades de exportação e iniciou atividades de importação, enquanto a outra manteve os mesmos padrões de comportamento adotados desde o início. A empresa que passou a importar modificou aspectos relevantes do seu comportamento, tal como a escolha pelo mercado de atuação, gerando mais dois eventos considerados críticos para o seu processo de internacionalização, que possuem características que podem ser vistas como evolutivas se comparadas com as referentes aos primeiros eventos.

Vários comportamentos foram identificados como congruentes com as premissas do Modelo de Uppsala – abordagem utilizada como fundamentação teórica – em uma de suas

versões, desde 1975 até 2010, ou em todas, tal como iniciar a atuação nos mercados externos por intermédio dos agentes independentes. Ainda assim, muitos outros se apresentaram contrários ao que explica o modelo, corroborando críticas que este recebeu por quase quatro décadas, como o fato de as empresas, mesmo após adquirir conhecimento sobre os mercados externos, não terem aumentado o seu comprometimento com os mesmos ou modificado a sua forma de atuação. A análise dos comportamentos de internacionalização permitiu a identificação de nove (9) evidências, que refutam ou corroboram as premissas do modelo.

Além disso, foi possível perceber que as divergências dos comportamentos das empresas podem estar relacionadas aos seus níveis de adaptação complexiva, que foram identificados a partir da segunda questão norteadora da pesquisa – Como se comportam as empresas no que diz respeito aos níveis de adaptação complexiva? –, desenvolvida com a intuito de obter respostas capazes de atender ao segundo objetivo específico – Categorizar a capacidade de adaptação complexiva dessas empresas.

Assim, também foi possível identificar que as duas empresas analisadas apresentam padrões de comportamentos opostos no que se refere aos níveis de adaptação complexiva. Enquanto a Iska Viva apresenta-se no nível 1 de complexidade, evoluindo para o segundo nível, a Rota do Mar demonstra estar no nível 4, evoluindo para o quinto e último nível. Isso demonstra que a Rota do Mar é mais pronta para se adaptar aos diversos ambientes, pois a empresa é capaz de aprender coletivamente com as experiências passadas e de usar esse aprendizado para se organizar em resposta aos acontecimentos externos.

Tendo identificado as características do processo de internacionalização das empresas, bem como os seus níveis de adaptação complexiva, pôde-se responder à terceira questão norteadora da pesquisa – Como se associam o processo de internacionalização das empresas e os seus níveis de adaptação complexiva? – formulada para obter respostas que permitissem atender ao último objetivo específico – identificar se o processo de internacionalização das empresas está associado ao seu nível de adaptação complexiva.

A análise dos resultados gerou seis (6) evidências que indicam a existência de algumas associações entre os níveis de adaptação complexiva das empresas e os seus comportamentos de internacionalização, especialmente no que se refere à escolha pelos mercados externos, do modo de atuação, à importância atribuída aos conhecimentos sobre os mercados e sobre os processos, à Distância Psíquica, à relação da empresa com os agentes externos, à capacidade de identificação de oportunidades e ameaças nos mercados externos e à participação das empresas em redes de relacionamentos internacionais.

Assim, concluiu-se que as empresas em processo de internacionalização pesquisadas apresentam características que permitem que sejam entendidas como Sistemas Adaptativos Complexos. Desse modo, torna-se possível responder à questão de pesquisa – Como se caracteriza o processo de Internacionalização do Pólo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos?

Tendo identificado as características dos processos de internacionalização, identificado os seus níveis de adaptação complexiva e evidenciadas as associações entre as abordagens, teórica e empiricamente, pode-se afirmar que o objetivo geral da pesquisa – Analisar as características do processo de internacionalização de empresas do polo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos – foi atendido.

Pode-se afirmar que este estudo apresenta contribuições relevantes tanto do ponto de vista teórico quanto gerencial. No aspecto teórico, a contribuição se dá a partir da integração das duas abordagens – sobre negócios internacionais e sistemas adaptativos complexos – devido à ausência de estudos desenvolvidos com essa finalidade no Brasil. Outra contribuição importante ocorre ao se buscar realizar um levantamento detalhado sobre a evolução do Modelo de Uppsala ao longo de quase quatro décadas, resultando no desenvolvimento de um desenho conceitual (Figura 11 (2)) que resume tal evolução. Esse levantamento enriquece o entendimento sobre os fatores que influenciaram as mudanças não apenas no modelo em si, mas, sobretudo, as mudanças conceituais que lhe são subjacentes.

Verifica-se também a possibilidade de utilização dos achados da pesquisa com finalidades gerenciais, como forma de permitir que as empresas em estudo realizem melhorias nos seus processos de internacionalização, bem como busquem evoluir nos níveis de adaptação complexiva, a partir da percepção de como essa evolução pode contribuir para que haja melhorias dos movimentos das empresas em direção aos mercados externos. Os entendimentos sobre o estágio em que os seus padrões de comportamento se enquadram e do que é necessário para progredir podem resultar no aumento da capacidade das empresas de se adaptarem aos novos mercados. Dessa forma, as empresas podem reconhecer onde precisam concentrar os esforços em busca da manutenção ou alcance da vantagem competitiva.

Além disso, a partir das evidências apresentadas, outras empresas que estão iniciando os seus processos de internacionalização podem obter conhecimentos úteis, como aqueles sobre a importância desempenhada pelas redes de relacionamentos, pela participação em

feiras e rodadas de negócios internacionais e pelos conhecimentos sobre os processos, que, em alguns casos, chega a superar a importância atribuída ao conhecimento sobre os mercados externos.

5.2 Limitações da Pesquisa

Apesar das contribuições da pesquisa, também há limitações, as quais surgiram em função das restrições de tempo, de recursos ou da indisponibilidade de alguns atores que poderiam desempenhar algum papel importante para os resultados caso pudessem ter contribuído com a pesquisa.

Percebe-se, por exemplo, que as entrevistas com a Iska Viva foram realizadas em duas etapas. Após a primeira etapa de entrevistas, houve uma análise preliminar dos dados, que permitiu identificar as lacunas, inconsistências ou contradições nos resultados obtidos, havendo a possibilidade de sanar tais problemas com a realização de uma nova entrevista (segunda etapa) com a pessoa que tivesse apresentado o maior nível de conhecimento com relação às questões abordadas.

Não obstante, esse processo tenha contribuído consideravelmente para que fosse realizada uma análise mais realista e completa dos fenômenos, não foi possível realizar o mesmo procedimento com a Rota do Mar, pois não houve disponibilidade por parte dos entrevistados que detinham maior conhecimento sobre o processo de internacionalização da empresa em função da intensificação das atividades por causa da elevada demanda de final de ano, além do lançamento da nova coleção, seguida do período de férias dos mesmos.

Outra limitação do estudo foi decorrente do fato de ambas as empresas analisadas se encontrarem em estágios semelhantes da Cadeia de Estabelecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1975; 1977), o que restringiu as análises com relação aos diferentes níveis de envolvimento com os mercados externos, por exemplo.

Essa limitação se apresenta em função de o processo de internacionalização de todas as empresas de confecções da região, que exportam ou importam, se encontrarem em situações semelhantes ou com envolvimento ainda menor com os mercados externos, ou seja, tendo exportado apenas uma ou duas vezes, por exemplo. Nesse sentido, não foi identificada nenhuma empresa na região que possuísse escritório, subsidiária de vendas ou de produção

em outros países. As duas empresas com atividades internacionais mais frequentes foram as analisadas na pesquisa.

Por fim, sabe-se que na metodologia empregada na análise de dados, o método de comparação constante, as categorias são geradas a partir de um longo processo de análise progressivo e analógico, em que as características do pesquisador, como a sua capacidade de percepção e a criatividade, desempenham um papel importante sobre os resultados, assim como o seu conhecimento tácito serve como fundamento para a constituição dessas categorias (LINCOLN; GUBA, 1985). Apesar do rigor científico buscado durante todo o processo, essa dependência das características do pesquisador se apresenta como uma limitação para o estudo, considerando que, caso a mesma pesquisa seja realizada por outro, os resultados podem ser diferentes.

5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

A partir das próprias limitações reconhecidas e apresentadas acima, pode-se apontar como os estudos futuros poderiam contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos acerca da temática, preenchendo as lacunas que se apresentam.

Primeiramente, acredita-se que a realização de estudos com empresas que se apresentem em diferentes estágios da Cadeia de Estabelecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1975; 1977) permitiria o alcance de conclusões mais amplas sobre os padrões de comportamentos de internacionalização adotados pelas empresas e a sua relação com os níveis de complexidade.

Além disso, alguns autores afirmam que os trabalhos qualitativos, especialmente aqueles indutivos, são bastante aplicados no desenvolvimento de categorias, tipologias, conceitos, hipóteses tentativas ou teorias, indo do particular para o geral (MERRIAM, 2009, p. 15-16), o que é o caso da presente pesquisa. Todavia, as evidências identificadas podem ser testadas em trabalhos dedutivos, o que permitiria identificar se tais evidências se aplicam à realidade de outras empresas. Nesse sentido, a realização de estudos quantitativos tornaria possível avaliar a aplicabilidade das evidências em uma grande quantidade de casos.

Outra sugestão seria identificar o que faz com que as empresas mudem de estágio da Cadeia de Estabelecimento, considerando as críticas que foram direcionadas ao modelo nessa perspectiva (ANDERSEN, 1993; CALOF; BEAMISH, 1995; REID, 1983) e/ou se essa

mudança tem relação com os níveis de complexidade. Além disso, seria conveniente analisar se há relação entre os níveis de complexidade e o desempenho de empresas internacionalizadas nos mercados domésticos e externos.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 55-67, 1983.
- ADAMS, J. S. **Inequity in social exchange**. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press, 1965.
- AGOSTINHO, M. E. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE Eletrônica**, v. 2, n.1, jan/jun, 2003.
- ALEM, A. C., CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. In: **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 43-76, 2005.
- AMBONI, N. et. al. Interdisciplinaridade e Complexidade no Curso de Graduação em Administração. XXXIV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD. Setembro, 2010.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, 29(1): 18–34. 1992.
- ANDERSON, J. C.; HAKANSSON H.; JOHANSON, J. “Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context”, **Journal of Marketing**, 58(Oct), 1994.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, 24(2): 209–232. 1993.
- ANDERSON, U., JOHANSON, J.; VAHLNE. J. E. “Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm”, **Management International Review** 37(2), 1997.
- AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial network: a new view of real London**: Routledge, 1992.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Softwares em pesquisa qualitativa*. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BARNEY, J. B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.
- BARKEMA, H. G., BELL, J. H. J., & PENNINGGS, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic Management Journal**, 17(2): 151–166. 1996.

- BARROS, I. S.. A implantação de uma modateca como fator de desenvolvimento para indústrias de moda do arranjo produtivo local do agreste pernambucano. **Revista de Extensão da Universidade de Taubaté**. Taubaté (SP), vol.2. n.1, 2009.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.
- BAUER,R. **Gestão Da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BEAMISH, P. W; BANKS. J. C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, 19(2). 1987.
- BENITO, G; WELCH, L. De-intemationalization. **Management International Review**, v.37, n-2, p.7-25, Special Issue, 1997.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes. 1993 (Originalmente publicado em 1968).
- BEZERRA, M. A.; VALE; M. P. E. M.; MASSARI, J. L.; GIULIA BORLENGHI, G. Estudo De Casos: A Internacionalização Da Jbs-Friboi à Luz do Modelo de Uppsala. XV Semead. **Anais...São Paulo**, 2012.
- BILKEY, W.; TESAR, G. “The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies* 8, 93-98, 1977.
- BLAU, P. **Exchange and power in social life**. NY: Wiley, 1964
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and international export intensity. **Journal of International Business Studies**, 23(4): 605–635. 1992.
- BOULDING, K.E. General Systems Theory - A Skeleton of Science. In: **Management science**, 1956. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=nVmcN9Ja68kC&pg=PA112&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false>. Acesso: 26 de março de 2012.
- BUCKLEY, P. J., CASSON, M. Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1): 21–44. 1998.
- CABRAL, J. E. O.; SILVA JÚNIOR, L. A. Sucesso Exportador: Influência da Orientação Estratégica, Atitude e Capacidade Gerencial. **Revista de Administração Mackenzie** Volume 7, n.4, p. 142-167, 20
- CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. **International Business Review**, Vol. 4 No. 2, pp. 115-31. 1995.

- CAMARGO, A. A.; NOGUEIRA, H. G. P. A Complexidade e o Ambiente de Gestão em uma Indústria Química. XV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- CARDOSO, O. O.; SERRALVO, F. A. Pluralismo Metodológico e Transdisciplinaridade na Complexidade: Uma Reflexão para a Administração. XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD. Setembro, 2007.
- CARLOMAGNO, M.; BRUHN, P. R. L. Estratégia em ambientes complexos e imprevisíveis. In: Encontro de Estudos em Estratégia, II, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- CARNEIRO, J.; HEMAIS, C. Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do modelo de Uppsala. **Anais...** Curitiba, 2004.
- CAVUSGIL, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**. V. 21, N. 1. p. 3-22. 1984.
- CHANG, S. J., International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry, **Academy of Management Journal** 38, 383407, 1995.
- CHETTY, S.; D. HOLM, B. Internationalization of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: An Network Approach, **International Business Review** 9, 77*93, 2000.
- CLAUSEWITZ, C. V. **Da Gerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- COOK, K. S.; R. M. EMERSON, Power, Equity, Commitment in Exchange Networks, **American Sociological Review** 43, 721-738, 1978.
- COSTA, C. Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, 46, edição especial Minas Gerais, 35-47. 2006.
- COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms, **International Business Review** 6(4), 361386, 1997.
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CRUZ, L. B.; MARTINET, A. C. O Processo de Formação de Estratégias de Desenvolvimento Sustentável a partir da Teoria da Complexidade: O caso de dois Grupos varejistas franceses. XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD. Setembro, 2007.
- CZINKOTA, M. **Export development strategies: US promotion policies**. New York: Praeger Publishers, 1982.
- CYERT, R. D., & MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1963.

- DAFT, R. L. **Organizações: Teoria e Projeto**. Traduzido de: *Organizational Theory and Design*. Thomson Pioneira: 1ª edição, São Paulo, 2002.
- DAL-SOTO, F.; PAIVA, L. E.; SOUZA, S. Y. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 40-52, 2007.
- DAVIDSON, W. H., “The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects”, *Journal of International Business Studies II* (2), 9e22, 1980.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: Anais do XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.
- DUARTE, R.; FUSCO, W. Migração e emprego precário na atividade de confecções em dois contextos distintos: São Paulo (SP) e Toritama (PE). Recife: Fundaj, Dipes, 2008. Disponível em: <<http://www.abep.nepo.unicamp.br>> Acesso em: 15 de março de 2012.
- DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. v.19. n. 1. 1988.
- EMERSON, R. M. **Exchange theory**. In: J. Berger et all. (Eds.). *Sociological theories in progress*. Vol II. Boston: Houghton-Mifflin, 1972.
- ERRAMILLI, M. K. Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review*, London, v.7, n.5, p.50-62, 1990.
- _____. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3): 479–501. 1991.
- ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. Choice of foreign market entry mode by service firms: Role of market knowledge. *Management International Review*, 30(2): 135–150. 1990.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J., MAJKGARD, A.; SHARMA, D. D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 337–360, 1997.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FORSGREN, M., “The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review”, *International Business Review* 1(3), 257-278, 2002.
- FREIRE, P. S., *et al.* Re-significando a Cultura Organizacional de uma empresa brasileira de TI como um Sistema Complexo capaz de Promover Inovação. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, **Anais**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GADDE, L. E.; MATTSSON, L. G. Stability and Change in Network Relationships, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 4, N° 1, pp. 29-41. (1987),

GAMARRA, J. E. T; PEDROZO, E. A. Modelo de Sistema Adaptativo Complexo para o Mercado do Etanol no Brasil. XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro, 2009.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. Em BAUER M. W.; GASKELL, G. (Orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático (pp. 64-89). (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes, 2002 (Original publicado em 2000).

GELL-MANN, M. **O Quark e o Jaguar: as aventuras no simples e no complexo**. Tradução: Alexandre Tort. Rio de Janeiro, ROCCO, 1996.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**. Action, structure and contradiction in social analysis. Berkeley, Los Angeles : University of California Press, 1979.

GINO, F. Complexity measures in decomposable structures. In EURAN: **Conference on Innovative Research in Management**, Stockholm, Sweden, 2002.

GODOY, T. M. O; CONTI, C. R. As Epistemologias Positivista e da Complexidade como Paradigmas nos Estudos Organizacionais. **III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. João Pessoa, novembro de 2011.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (org.). 23. ed. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004.

GOMES, F. P.; MEYER Jr, Victor. Formação de Estratégias: Uma Análise Sob as Lentes da Teoria da Complexidade. **V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre, Maio de 2011.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**, p. 4-11, July/Aug., 1994.

GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GUBA, E; LINCOLN, Y. **Competing paradigms in qualitative research**. In DENZIN, N; LINCOLN, Y. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Pp 105-117. 1994.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 40, p. 619-652. 1995.

HAKANSSON, F. WOOTZ. B. Supplier Selection in an International Environment-An Experimental Study, **Journal of Marketing Research**, February 1976.

HAKANSSON, H; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HALLEN, L.; JOHANSON, J.; MOHAMED, N. S. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, 55(2): 29–37, 1991.

HAVILA, V.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. "International business-relationship triads", **International Marketing Review**, Vol. 21 Iss: 2, pp.172 – 186, 2004.

HEYLIGHEN, F. Design of an interactive hipermedia interface translating between associative and formal problem representation. In: **International Journal of of man-machine studies**. n° 35, p. 491-495, 1990. Disponível em: <http://pespmc1.vub.ac.be/POSBOOK.html>. Acesso em: 5 de março de 2012.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HITT, M. A.; FRANKLIN, V.; ZHU, H. Culture, institutions and international strategy. **Journal of International Management**, n.12, 222–234, 2006.

HOLLAND, J. H. **Hidden Order**: How adaption builds complexity, Edição em paperback. Helix Books: 1997.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business**, 1996.

_____. Value Creation through Mutual Commitment to Business Network Relationships. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 467-486, 1999.

HOMANS, G.C. **Social behavior: Its elementary forms**. NY: Harcourt, Brace & World, 1961.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, 46, Edição Especial. 2006.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 162-175. 2008.

HONÓRIO, L. C. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, 2009 .

IAROSINSKI, A. N. **Proposta de um modelo conceitual de gestão da produção baseado na teoria da complexidade**. Monografia, Universidade Católica do Paraná, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – **IBGE**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 09 de março de 2003.

IVARSSON, I., & VAHLNE, J. E. Technology integration through international acquisitions: The case of foreign manufacturing TNCs in Sweden. **Scandinavian Journal of Management**, 18(1): 1–27. 2002.

JOHANSON, M.; JOHANSON, J. Turbulence, discovery and foreign market entry: A longitudinal study of an entry into the Russian market. **Management International Review**, 46(2): 179-205. 2006.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. **Internationalization in industrial systems**: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12(3): 305–322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. **Journal International Business Studies** 8:23–32, 1977.

_____. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, 7(4), 11-24, 1990.

_____. Business relationship commitment and learning in the internationalization process. **Journal International Entrepreneurship** 1(1):83–101, 2003.

_____. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, 46(2): 1–14. 2006.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited-from liability of foreignness to liability of “Outsidership”. **J Int Bus Stud**, 1411–1431, 2009.

JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES– JIBS. Disponível em <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/index.html>> Acesso: 22 de março de 2012.

KEDIA, B. L., CHHOKAR, J. – Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation – **Management International Review**. 26(4), 33-43.1986.

KELLY, S.; ALLISON, M. A. **The complexity advantage: how the science of complexity can help your business achieve peak performance**. New York, 1998.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. In: **Asamblea Anual de Cladea**, 40, Santiago de Chile. Anais... Santiago de Chile: CLADEA, 2005.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, 19(3): 411-32. 1988.

LAMAS, Z. J.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem em sistemas adaptativos complexos: um schema teórico de interpretação. XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006.

LAND, A. G. **Modelo de adaptação evolucionária da vantagem da complexidade**: um estudo de caso em uma escola técnica de saúde. Dissertação (Mestrado) 146f - UFPB/CCSA. João Pessoa, 2011.

LEITE, M. S. A. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004. Orientador Antonio Cezar. Bornia. – Florianópolis, 2004.

LIMA, J. M. S.; JERÔNIMO, T. B.; SOUSA, R. P.; WEBER, C. M. A Gestão da Inovação no APL de Confeção de Toritama: Um Estudo Sobre A Dinâmica Produção-Comercialização. VII Congresso Nacional de Excelência Em Gestão, ago, 2011.

LIMA; SOARES, M. J. Trabalho flexível e o novo informal. Caderno CRH. Salvador/UFBa, n. 47, jul./dez. 2002, p. 163-180

LINDQVIST, M. **Infant multinationals: the internationalization of young, technology-based Swedish firms**. Stockholm: Stockholm School of Economics Press, 1991.

LINZEMEYER, S. V. L.; SOUZA, C. L.; JOÃO, B. N. O processo de internacionalização de uma empresa do setor carroçador. **Revista Administração em Diálogo - RAD** Vol.14, n.1, 2012, p.56-78.

LUCENA, M. V. M. [Formulação e implementação de estratégias em empresas industriais do Pólo de Confeções do Cluster de Santa Cruz do Capibaribe](#). Dissertação. Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2004.

LUCIAN, R.; OLIVEIRA, B. R. B. Como as Corporações se Internacionalizam? Uma Análise dos Modos de Entrada sob a Perspectiva dos Países Emergentes. **Revista Administração e Diálogo**, v. 10, n. 1, 2008, p. 47-65.

LUHMANN, N. **Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo**. Rubí, Barcelona: Anthropos Editorial, 1997 (Originalmente publicado em 1984).

MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. **Journal of International Business Studies**, 26(1): 345–369. 1995.

_____. How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint ventures. **Journal of International Business Studies**, 37(1): 4–11. **Journal of International Business Studies**. 2006.

_____. Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, 18(1): 39-61. 1997.

MACHADO, A. J., ALMEIDA, F. C.. A Internacionalização da Indústria Calçadista Francana. **Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. São Paulo, SP, Brasil, 2008.

MAIS, I. et. al. Importância das Redes nos Processos de Inovação e Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 41-61, jan./mar. 2010

MARTINS; M .F; ANDRADE; E. O.; CANDIDO, G. A. Caracterização e Contribuição das Redes informacionais para o Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais no Setor de Confeccões do Agreste Pernambucano. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. 7 (1):27-46 – Jan/Abr 2009.

MATOS; K. S. L.; VIEIRA, S. L. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. Fortaleza: UECE, 2001.

MATTSSON, L. G; JOHANSON, J. Discovering market networks, **European Journal of Marketing**, Vol. 40 Iss: 3/4, pp.259 – 274. 2006.

MATURANA, H.; VARELA, F. **Autopoiesis and cognition**. The realization of the living. Dordrecht: D. Reidel, 1953. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=nVmcN9Ja68kC&pg=PA112&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false. Acesso: maio de 2012.

McDOUGALL, P. P. International Versus Domestic Entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v.4, p.387-400, 1989.

McMILLAN, S. J. **Exploring models of interactivity from multiple research traditions: users, documents and systems**. In: LIEVROUW, L. A.; LIVINGSTONE, S. (Org.) *Handbook of new media: social shaping and consequences of ICTS*. London: Sage, 2002. p. 162-182.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 99-118, 1992.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MEYER JR., V. **A escola como organização complexa**. In: EYING, A; GISI, M. L. *Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas*. Editora Unijui. 2007.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded source book**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIRO – MDIC. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso: 20 de março de 2012.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v.24. n.9. 1978. p. 934-948.

MORGAN, R. M., HUNT, S. D. The commitment–trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58(3): 20–38. 1994.

MORIN, E. E. **Ciência com Consciência**. Lisboa: Instituto Piaget, 2010.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2011a.

- _____. **O Método 1:** A natureza da Natureza. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- _____. **O Método 5:** A Humanidade da Humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- _____. **O Método 6:** Ética. Porto Alegre: Sulina, 2011b.
- _____. **O Desafio do Século XXI :** Religar o Conhecimento. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.
- _____. **Rumo ao Abismo?** Ensaio sobre o Destino da Humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2011c.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.
- NAKATA, L. E; YOKOMIZO, C. A. Análise da complexidade na gestão de pessoas. XXXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro, 2008.
- OLIVEIRA, A. L; REZENDE, D. C; CASTRO, C. C. Redes Interorganizacionais Horizontais como Sistemas Adaptativos Complexos: um estudo em uma rede de supermercados do sul de Minas Gerais. XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, Rio de Janeiro: ANPAD. Setembro, 2009.
- OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 25(1): 45–64. 1994.
- PALAZZO, L. **Aspectos da Modelagem de Sistemas de Informações Inteligentes. Exame de Qualificação em Profundidade.** CPGCC da UFRGS, Programa de doutorado, 1996.
- PASCUCCI, P.; MEYER Jr., V. Formação de Estratégias em Sistemas Complexos: Estudo Comparativo de Organizações Hospitalares sob a Perspectiva Prática. XXXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro, 2011.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods.** 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- PAVAN, K. R. Ensaio Teórico sobre o Lugar das Instituições no Modelo de Internacionalização de Uppsala. XV Semead, **Anais...** São Paulo, 2012.
- PEDERSEN, T.; PETERSEN, B. Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market. **International Business Review**, 7, 483–501. 1998.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1966
- PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies.** v. 24. n. 6. p. 649-670. nov 1987
- _____. Longitudinal field research on change: **Theory and practice.** **Organization Science**, n.1, p.267-292. 1990.

_____. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v.13, Special Issue, p.5-16. 1992.

_____. **The double hurdles of management research**. In: T. Clark (ed.). *Advancement in Organizational Behaviour: Essays in Honour of Derek S. Pugh*. London: Dartmouth Press, 1997.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PHELAN, Steven E. From chaos to complexity in strategic planning. **Academy of management**, August 1995.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição**. Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PRATES, R. C.; BALBINOT, Z Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo econométrico. XXXIV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RAPOSO, M.C.; GOMES, G. M. (Coord.). Estudo de caracterização econômica do pólo de confecções do agreste pernambucano: Relatório final apresentado ao SEBRAE-PE. Recife: FADE/UFPE, 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae-pe.com.br>>. Acesso em 17.março.2012.

REBELO, L.M.B., ERDMANN, R. H. Formação de Estratégias em Universidades: Processo Formal, Negociado ou Construção Permanente? **Revista Diálogo Educacional**, vol. 4, núm. 11, abril, 2004, pp. 1-17

_____; _____. COELHO, C. C. S. R. Avaliação do processo de formação de estratégias de gestão em universidades à luz dos pressupostos da teoria da complexidade:um estudo de caso dos planos de gestão de uma universidade federal. 29º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, Brasília: ANPAD, 2005.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion, **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, jan./mar. 2002.

RICHARDSON, R. J. (org.). **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROSA, P. R.; RODHEN, M. I. S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, n. 3, p. 1-23, set./dez. 2007.

SANCHES, T. P.; CUNHA, A. H.; COSTA, A. C. C.; Erdmann, R. H. Gestão da Complexidade na Produção. XXXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD Setembro, 2008.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE J.E; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal International Entrepreneurship** 8:343–370, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 10.mar.2012.

SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. D. O paradigma da complexidade e a teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **RAE** (Impresso), v. 50, p. 1-26, 2010.

SILVA, J. R. A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, 45, edição especial Minas Gerais, 102-112. 2005.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalization. **International Marketing Review**, 4(4): 20–29. 1987.

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resourcebased Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. As Implicações do Pensamento Complexo na Análise Organizacional. XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro, 2007.

SILVA, R. V. A. Teoria da Complexidade e Pós-Modernismo: contribuições da epistemologia complexa para os estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

SILVA, D. R.; AVILA, H. A.; TORRES, R. C.; ROCHA, A. M. C. Precursores Teóricos do Modelo de Internacionalização de Uppsala: a Contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni. XXXIV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SOUSA, L. L; FREITAS, L. S. Mudanças estratégicas e recursos organizacionais: um estudo de caso numa indústria de papéis sanitários. In: **VII EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão e Pequenas Empresas**, Florianópolis, 2012

STACEY, R. D. The Science of Complexity and Alternative Perspective for Strategic Change Processes. **Strategic Mangement**. Inglaterra, v.16, n.6, p. 477-495, set. 1995.

STADNICK, K.T.; ERDMANN, R.H.; REBELO, L. M. B. A produção de serviços de saúde sob a ótica da teoria da complexidade: estudo do PCP do Setor de Análises 50 Clínicas de um Hospital Universitário. XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Salvador: ANPAD. 2006.

_____; *et al.* Organizações Sob a Ótica dos Sistemas Complexos. XXXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. Coimbra: Fundação Gulhenkian, 2007.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STREIT, R.E.; KLERING, L.R. (2004) “Governança pública sob a perspectiva de sistemas complexos”. In: **Encontro Nacional de estudos em gestão pública e governança**. Salvador, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1911, 2010.

THOMPSON, V., *Moderna Organização*, Rio de Janeiro: Programa de Publicações Didáticas USAID, 1967.

THORELLI, H. B. Networks between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, 7(1) 37-51. 1986.

TSCHOEGL, A. International Retail Banking as a Strategy: An Assessment. **Journal of International Business Studies**, summer, p. 67–88, 1987.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. 14º. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

VAHLNE, J. E.; NORDSTRÖM, K. A. “The internationalisation process: impacts of competition and experience”, in: **International Trade Journal**, 7, (5), pp. 529-549. 1993.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**. v. 13. 1992. p. 169-188.

VASCONCELOS, K. S. L.; FERREIRA, M. O. PEQUENOS NEGÓCIOS E ECONOMIA INFORMAL NO AGRESTE PERNAMBUCANO. XVIII Congresso de Iniciação Científica – CONIC, 2010.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. LXXX, p. 190-207, 1966.

WALDROP, M. Mitchell. **Complexity: the emerging science at the edge of order & chaos**. Simon and Schuster, New York, 1992. Disponível em: <http://documents.irevues.inist.fr/handle>. Acesso; 05 de abril de 2012.

WEINSTEIN, A. Foreign investments by service firms: the case of multinational advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, 8(1), 83-91. 1977.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, 17(3): 333–334. 1988.

WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.-C., & WELCH, L. S. Preexport activity: The first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, 8(1): 47–58. 1978.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. XXII, p. 233-261, Oct. 1979.

_____. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press. 1985.

WITTMANN, M. L.; LÜBECK, R. M.; SILVA, M. S.; XAVIER, N. R. Uma visão não-linear pelo prisma da complexidade sobre o ambiente da estratégia empresarial. **V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre, maio de 2011.

ANEXO A – Roteiro de Entrevistas 1

No início da entrevista:

Apresentar dos objetivos da pesquisa:

Pergunta de Pesquisa: Como ocorre o processo de Internacionalização do Polo de Confeções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos?

Objetivo Geral: Analisar as características do processo de internacionalização de empresas do polo de Confeções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco, considerando a abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos.

Solicitar autorização para gravar a entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados.

Coletar dados pessoais sobre o entrevistado:

Nome: _____

Cargo: _____

Tempo na função: _____

Tempo na empresa: _____

OBJETIVO ESPECÍFICO I: Compreender o processo de internacionalização das empresas que compõem o polo de confeções de Santa Cruz do Capibaribe, em Pernambuco;

Pergunta norteadora 1: Como se caracteriza o processo de internacionalização das empresas?

Aspecto analisado	Questões
-------------------	----------

Modo de entrada	1. Como começou a atividade de exportação da empresa?
Eventos Críticos	2. Você pode fazer uma descrição da trajetória da empresa em direção aos mercados externos, enfatizando os momentos cruciais para o processo de internacionalização.
Oportunidades	3. Por quais motivos a empresa começou a exportar? 4. Quais oportunidades de crescimento no mercado externo a empresa percebe hoje?
Escolha do mercado	5. A empresa começou exportando para que (quais) país(es)? E para que país(es) exporta atualmente? Como ocorreu a escolha desses mercados? 6. Quais motivos levaram a empresa a começar a atuar nesses mercados?
Conhecimento do mercado	7. A empresa ou uma das pessoas que faz parte da empresa já conhecia esses mercados para os quais exporta ou já teve outra experiência anterior com exportação?
Modo de atuação	8. A forma como a empresa exporta, por exemplo, por intermédio de representantes, escritórios de venda ou subsidiárias no exterior, é a mesma desde o início ou houve mudanças? 9. Quais as principais dificuldades encontradas?
Papel das redes de relacionamento	10. Qual a importância da rede de relacionamentos para o processo de internacionalização da empresa? 11. Quem são os parceiros que ajudam a atuar no mercado externo? 12. As informações são compartilhadas com esses parceiros?
Papel do empreendedor	13. Alguém da empresa desempenhou um papel fundamental no processo de internacionalização?
Comprometimento com o mercado	14. O quão dependente é hoje a empresa das operações internacionais?
Ameaças	15. Quais os principais concorrentes da empresa no mercado externo?

ANEXO B – Roteiro de Entrevistas 2

OBJETIVO ESPECÍFICO II: Categorizar a capacidade de adaptação complexiva dessas empresas, levando em consideração os preceitos do Paradigma da Complexidade;

Pergunta norteadora 2: Como se comportam as empresas no que diz respeito aos níveis de adaptação complexiva?

Parâmetros	Questões
Amplitude	1. Para realização das atividades diárias, cada um busca desenvolver suas atividades de forma individual ou há redes internas de trabalho? 2. O foco de trabalho está mais voltado para o desenvolvimento das atividades ou para a resposta rápida às demandas externas?
Dinamismo	3. Como ocorre a interação entre os funcionários (há mais competição ou colaboração)? 4. E entre as empresas?
Aprendizagem	5. Como ocorre o compartilhamento de experiências e conhecimentos? 6. E entre as empresas? 7. Os conhecimentos são desenvolvidos de forma individual ou conjunta?
Comprometimento	8. Os funcionários são comprometidos com a empresa? E com os clientes? 9. E os parceiros externos (fornecedores, terceirizados) são comprometidos?
Interação	10. Como as decisões são tomadas? (Com base em que informações e quem toma as decisões?)
Autopoiese	11. Qual o papel do líder? E dos colaboradores?
Sistema Emergente	12. Como se caracterizam os relacionamentos dentro da empresa? 13. E entre as empresas?

Ao final da entrevista:

5. Perguntar ao entrevistado se há mais algo importante que precise ser dito sobre o tema;
6. Agradecer a participação e finalizar a entrevista.

ANEXO C – Roteiro de Análise Documental

Verificar:

- ✓ Os registros dos eventos importantes que influenciaram o processo de internacionalização.
- ✓ A capacidade de memória da empresa em registros de sua trajetória;
- ✓ Se as empresas possuem um setor de armazenamento de informações relevantes sobre o processo de internacionalização (papel do empreendedor);

ANEXO D – Parâmetros utilizados na Identificação dos Níveis de Complexidade

NÍVEL 1	
Parâm.	Evidência
1	Predominam esforços heroicos individuais.
2	O medo, a desconfiança, e a decepção guiam as interações das pessoas.
3	As pessoas seguram informações; protegem conhecimento raro e as competências raras; repelem a mudança; e se fecham em suas próprias áreas.
4	As pessoas concordam com qualquer solicitação; fingem que estão fazendo o melhor possível; entregam o que é possível; os clientes ficam frequentemente insatisfeitos.
5	As pessoas tomam decisões pessoais e reativas; fazem escolhas individuais; se comprometem superficialmente com o planejamento conjunto e seguem sua agenda.
6	Líder tenta controlar as interações das pessoas por leis e exigências; As pessoas fingem seguir as ordens.
7	As pessoas se sentem vítimas; Líderes sentem que não estão no controle.

NÍVEL 2	
Parâm.	Evidência
1	Estabelecimento de relações básicas (de um para um).
2	As pessoas sentem-se inseguras, há falta de confiança e decepção.
3	As pessoas compartilham as informações e conhecimentos com a equipe; apoiam as mudanças que são vistas como benéficas para a equipe; protegem o time.
4	As pessoas negociam entregas; pretendem manter a palavra; renegociam com antecedência quando não conseguem manter a palavra; Poucas surpresas de última hora ocorrem.
5	As pessoas participam de decisões responsivas da equipe; participam de escolhas visíveis da equipe; tomam parte do planejamento realista da equipe e seguem aquilo que foi planejado.
6	Líder ajuda a trazer à tona padrões subjacentes (limitadores e capacitadores); Agentes mantêm os padrões visíveis.
7	A equipe se fortalece.

NÍVEL 3	
Parâm.	Evidência
1	Relações entre as equipes sendo fortalecidas;
2	Respeito mútuo, confiança e honestidade direcionam a interação entre os agentes na unidade.
3	As pessoas compartilham abertamente informação qualitativa, contribuem para a inovação e protegem a empresa; O conhecimento se baseia na história da empresa.

4	As pessoas negociam entregas; são capazes de manter a palavra; Renegociações são menos frequentes; Os clientes recebem aquilo que esperam.
5	As pessoas definem as regras da empresa e tomam decisões baseadas nestas regras; fazem escolhas objetivas; selecionam papéis, planos, e compartilham os resultados.
6	Líder influencia o comportamento emergente da empresa; As pessoas reforçam o comportamento desejável.
7	Empresa se fortalece através de seu relacionamento com outras empresas.

NÍVEL 4

Parâm.	Evidência
1	As pessoas se identificam com a empresa e entendem como suas partes se encaixam no todo.
2	Há honestidade e abertura.
3	O conhecimento da empresa é expresso quantitativamente (modelos e simulações) e as pessoas o compartilham abertamente; As pessoas contribuem com a inovação estratégia e protegem a empresa.
4	Todas as partes envolvidas negociam as requisições e a palavra do grupo tem valor. Colaboração total elevada e necessidades dos clientes satisfeitas.
5	As pessoas tomam decisões com base em dados e modelos. As pessoas antecipam os “trade-offs” da empresa. As interações entre pessoal e empresa são mais estáveis.
6	Líder prevê o comportamento emergente da unidade. As pessoas redirecionam os comportamentos emergentes indesejáveis.
7	A empresa se fortalece através da representação matemática dos relacionamentos.

NÍVEL 5

Parâm.	Evidência
1	As pessoas identificam-se com a empresa e entendem como eles ajudam o todo a se adaptar ao ambiente.
2	Aprendizado a partir da correção de erros se instala.
3	As pessoas compartilham a aprendizagem abertamente com parceiros, criando capital intelectual para a empresa; Antecipam probabilidades e tendências, protegem a empresa. Veem a inovação empresarial como parte do seu trabalho.
4	As pessoas se reúnem para gerar ideias sobre as requisições, valorizando as ideias e o conhecimento e negociando novas ideias. As necessidades de todas as partes interessadas são satisfeitas.
5	As pessoas tomam decisões empresariais baseadas em valores, fazem escolhas para o sucesso da empresa. As interações entre pessoal e empresa são estáveis, mas evolutivas.
6	Líderes preveem a empresa e o ambiente emergente. O pessoal ajuda a reforçar ou redirecionar os comportamentos necessários.
7	Empresa se fortalece através de pessoas autônomas.