

## Jogando na Arena Global: Uma Pequena Empresa e suas Estratégias de Internacionalização

**Autoria:** Sílvio Luís de Vasconcellos, Astor Eugenio Hexsel, Sérgio Almeida Migowski, Ivan Lapuente Garrido

### Resumo

O incremento das transações comerciais de empresas brasileiras com o exterior, a partir dos anos '90, obrigou organizações de todos os portes a formular estratégias para melhor competir nos cenários interno e externo. Este estudo de caso procura investigar como tais estratégias foram delineadas para a inserção internacional e como recursos foram reconfigurados, numa empresa de pequeno porte, que produz substrato para gramados sintéticos, a partir de resíduos de pneus. Para que fosse possível investigar as estratégias de internacionalização, utilizou-se das bases teóricas que sustentam os estudos na área, aliado ao empreendedorismo como instrumento de penetração no mercado externo. Assim, primeiramente buscou-se alicerce na área da formação da Estratégia, tanto erigidas por influência do meio industrial onde a organização está inserida (Ansoff, 1957; Porter, 1986, 1989, 1991, 1996), quanto a partir dos seus recursos, capacidades e competências (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Mills, Platts, & Bourne, 2003). Posteriormente, procurou-se fundamentação nos estudos sobre internacionalização, em que, igualmente, duas vertentes prevalecem: uma de viés econômico ou racional (Dunning, 1980, 1988; Anderson & Gatignon, 1986) e outra, comportamental, baseada em estudos da Escola de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2003; Vahlne & Nordström, 1993). Dentro do perfil da empresa estudada, de pequeno porte, tornou-se relevante buscar guarida nos estudos sobre empreendedorismo internacional, no que as pesquisas de McDougall *and* Oviatt (2000), de Mintzberg *and* Waters (1985) e de Wright, Westhead *and* Ucbasaran (2007) serviram de suporte. Em relação à metodologia, foi realizado um estudo de caso único, amparado, substancialmente, numa pesquisa de natureza descritiva, conduzida pelo método qualitativo, através de um roteiro elaborado a partir do constructo teórico. O diferencial do caso se dá pela internacionalização de uma firma que transformou sobras de produção no carro-chefe de sua inserção no mercado mundial, contrariando tendências demonstradas em dados oficiais, que indicam uma redução do número de empresas de pequeno porte a operar no comércio exterior brasileiro, ao longo da última década. A entrevista foi transcrita e reescrita para facilitar o entendimento, no que contou com a aprovação do entrevistado. Observou-se que o caráter empreendedor do gestor auxiliou no realinhamento estratégico da firma, dando suporte à coordenação de recursos, capacidades e competências que geraram vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Percebeu-se que o meio industrial apresentou forte influência nas estratégias, porém estruturadas sobre recursos construídos através da trajetória da organização, pelo empreendedorismo do gestor e pela aprendizagem contínua de processos. A utilização da Visão Baseada em Recursos na internacionalização e no empreendedorismo foi elemento fundamental na compreensão da arquitetura de competências apresentada ao final do artigo, juntamente com um quadro teórico associado a evidências empíricas.

## 1. Introdução

A partir dos anos '90, do século XX, percebeu-se uma aceleração sem precedentes no comércio internacional, fenômeno que foi genericamente associado à globalização de mercados, trazendo em seu bojo oportunidades e desafios de toda ordem. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior [MDIC] (2011), o Brasil exportou, em 1990, aproximadamente 31 bilhões de dólares e, em 2000, 55 bilhões. A aceleração ficou mais evidente na década seguinte, quando, em 2008, o país exportou 197 bilhões de dólares americanos. No entanto, segundo a mesma fonte, em 2003, 4.836 empresas de pequeno porte exportaram 1,16 bilhões de dólares e, em 2009, esse número reduziu-se para 4.693, responsáveis por 1,06 bilhões de dólares em exportações de mercadorias.

Atualmente, a empresa objeto do presente artigo, enquadra-se, pelos critérios do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2011), como de pequeno porte. Porém, sua trajetória, desde o final da década de '90, vai em sentido oposto ao que foi observado nas estatísticas oficiais. Iniciou suas exportações com apenas 13 empregados e detém hoje uma equipe superior a 50, sendo que seu faturamento decorre em mais de 60% das vendas externas. Para que isso fosse possível, precisou delinear estratégias que lhe permitissem aproveitar oportunidades que outras, do mesmo porte, não perceberam. Necessitou reorganizar, seguidamente, seu posicionamento, seu mercado de atuação e adequar-se a exigências emergentes num cenário que inclui competidores de diversas regiões do globo.

O produto que responde a, praticamente, 100% de suas exportações e que a qualifica internacionalmente com reputação assegurada inclusive na Europa, é emborrachamento granulado para base de gramados sintéticos e pistas de atletismo. A empresa possui os maiores clientes em seus respectivos países da América Latina, adaptando-se às mudanças que o ambiente global e local têm-lhe imposto.

Percebendo-se a discrepância entre o meio e a desenvoltura da empresa no cenário externo, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: *Como os recursos, capacidades e competências foram articulados para promover a sustentabilidade de vantagens competitivas de uma empresa brasileira de pequeno porte no mercado internacional?*

Para que fosse possível atender a este questionamento, estabeleceu-se um objetivo geral de analisar as estratégias de sua internacionalização. De forma específica, objetivou-se: a) identificar os recursos que foram mobilizados para gerar capacidades para enfrentar situações de incertezas; b) compreender a articulação desses recursos e capacidades para o desenvolvimento de novas competências; c) relacionar tais elementos com o ambiente externo; e d) interpretar a relevância do papel do empreendedor na formulação de tais estratégias.

Este artigo está composto por seis seções. Após esta primeira, introdutória, é apresentada a base teórica que lhe deu sustentação, amparada em três fundamentações: estratégia, internacionalização e empreendedorismo. Para dar suporte ao primeiro elemento, buscou-se avaliar estratégias quanto ao meio de sua formulação (Porter, 1986, 1989, 1991; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997; Hamel & Prahalad, 1995; Mills *et al.*, 2003). Para internacionalização foram trazidos, à discussão, dois enfoques dominantes: racional-econômico (Dunning, 1980, 1988; Anderson & Gatignon, 1986) e comportamental (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2003; Vahlne & Nordström, 1993). Finalmente, buscou-se apoio em McDougall *and* Oviatt (2000), Mintzberg *and* Waters (1985) e Wright *et al.* (2007) no que se refere a empreendedorismo internacional. Na terceira seção, é descrita a metodologia que ampara o estudo de caso. Na seguinte, a entrevista com o gestor é descrita. Na quinta seção, os dados empíricos são confrontados com a base teórica, no sentido de estabelecer uma arquitetura de recursos e capacidades como proposto por Mills *et al.* (2003), além de apresentar um quadro analítico de tal confrontação. Por último, são apresentadas as considerações finais.

## 2. Revisão Teórica

O presente estudo está ancorado em três fundamentos: Estratégia, Internacionalização e Empreendedorismo Internacional. Tais temas possuem relação entre si, sendo que os dois últimos estão embasados em decisões estratégicas, o que induz à análise prévia aos demais.

### 2.1 Estratégia

Apesar da definição do termo estratégia estar atrelada a conceitos bélicos, seu emprego migrou para a economia no século XX (Ansoff, 1957; Mintzberg, 1978; Ghemawat, 2007). A busca de vantagens competitivas trouxe essa associação a um ambiente semelhante em termos de disputa e tomadas de decisão, através de planejamentos de longo prazo, aproximando à administração e à economia (Chandler, 1962, *as cited in* Mintzberg, 1978).

Nos últimos anos, a estratégia vem sendo discutida sob diferentes enfoques, sendo que dois se destacam: quanto ao grau de intencionalidade, que envolve estratégias deliberadas e emergentes (Mintzberg, 1978, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, Ahlstrand, & Lambel, 2000; Idenburg, 1993; Bakir & Todorovic, 2010) e quanto ao ambiente que predomina na sua formação, ora externo (Ansoff, 1957; Porter, 1986, 1989, 1991, 1996), ora na organização (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997; Mills *et al.*, 2003). Apesar da importância da discussão da intencionalidade, este artigo se detém a interpretar como o ambiente influenciou na estratégia.

O viés econômico foi o espaço em que Porter (1986) definiu as cinco forças que conduzem às decisões estratégicas: forças dos vendedores, dos compradores, dos novos entrantes, dos produtos substitutos e a rivalidade interna dentro de uma indústria. Para o autor, as estratégias devem ser formuladas de maneira a posicionar a empresa perante fatores externos, em que terá que escolher a melhor estratégia para enfrentar riscos e aproveitar oportunidades. Anteriormente, Ansoff (1957) recomendava a avaliação das vulnerabilidades, tanto internas quanto externas à organização. Em sua visão, estratégias que equilibrassem mercado e produto, com base em tendências e contingências poderiam gerar alternativas, que poderiam ser: a) crescimento pela penetração de mercados; b) desenvolvimento de mercados; c) desenvolvimento de produtos; e d) diversificação.

As mudanças econômicas ocorridas, com maior ênfase, a partir da década de '80, trouxeram uma discussão neste tema: as estratégias estariam vinculadas com mais intensidade a fatores externos, no caso, a indústria onde ela está inserida, ou os recursos internos teriam maior relevância? Wernerfelt (1984) e Barney (1991) propuseram um novo olhar à estratégia: a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV), com influência dos estudos de Edith Penrose (1959) sobre a teoria do crescimento da firma, que via, na aplicação dos recursos, principalmente os humanos, a distinção e unicidade de cada empresa. A perspectiva da RBV provocou uma discussão sobre a visão porteriana, por considerar que tratava empresas de um mesmo setor de maneira homogênea e com ampla mobilidade de recursos. Wernerfelt (1984) propôs que uma vantagem competitiva deveria ser durável ao longo do tempo e que fosse capaz de gerar barreiras de entradas a competidores pela mobilização de recursos e pela lucratividade gerada em comparação a seus competidores.

Para Barney (1991), uma vantagem competitiva *per se* não seria suficiente para gerar um diferencial. A empresa deveria ter atributos que lhe confiassem sustentabilidade ao longo do tempo. À semelhança de Wernerfelt (1984), o autor considerava tais atributos como: o valor do recurso, raridade, baixo grau de imitabilidade e de risco de vir a ser substituído. Na sua percepção, os recursos da organização possuem um contexto subjetivo que implica num maior grau de imobilidade, isto é, não são de fácil implementação e aquisição. Segundo Barney (1991), isso implicaria em heterogeneidade entre empresas que contrariava a visão porteriana.

Porter (1991) procurou reduzir esse distanciamento. Ao relacionar os direcionadores (*drivers*) das vantagens competitivas à estratégia, vinculou conhecimentos acumulados numa atividade, à habilidade de intercambiá-los entre unidades de uma mesma organização e fatores

institucionais como determinantes do sucesso do empreendimento. Respondendo a críticos, refere-se à imobilidade de recursos como fator a ser considerado na formulação da estratégia.

No início da década de '90, em novas publicações (Grant, 1991; Collis & Montgomery, 1995) a RBV consolida-se como abordagem de análise da estratégia capaz de gerar vantagem competitiva, percebendo-se a coordenação de recursos internos como meio de enfrentar ameaças externas. Tal enfoque permitiu uma maior interface entre a visão econômica racional e a comportamental. A capacidade de organizar rotinas foi reconhecida por Grant (1991) como coordenação de padrões complexos entre pessoas e recursos, no qual o conhecimento tem papel fundamental. Para que esses recursos tenham valor reconhecido como capacidades, devem, à semelhança de Barney (1991) e Porter (1986), aliar escassez (ou raridade), apropriabilidade e possuir demanda. Na intersecção desses fatores, haveria criação de valor, fundamental para que um recurso fosse capaz de ser reconhecido como capacidade.

Teece *et al.* (1997), procuraram ampliar a perspectiva oferecida pela RBV, inserindo conceitos de estratégia para ambientes de rápidas mudanças. Agruparam em quatro temas principais, sendo dois com ênfase nas forças do mercado: competitivas – com base em Porter (1986, 1989) – e conflito estratégico, sustentado por Shapiro (1989) *as cited in Teece et al.* (1997), e dois com destaque à eficiência. Nesses últimos, incluiu a RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) e as capacidades dinâmicas, propostas por eles próprios. Nessa proposição, foi evidenciado o conceito de dinamismo entre os recursos, associando à competição baseada na inovação, a partir de um enfoque schumpeteriano, em que competências existentes estariam sujeitas ao princípio de destruição criativa. O artigo de Teece *et al.* (1997), teve um lapso de tempo entre a data de submissão, 1991, em que outro tema pertinente à área foi retomado: as competências, resgatando e ampliando o conceito de Selznick (1972), que tratou das competências distintivas capazes de diferenciar as organizações.

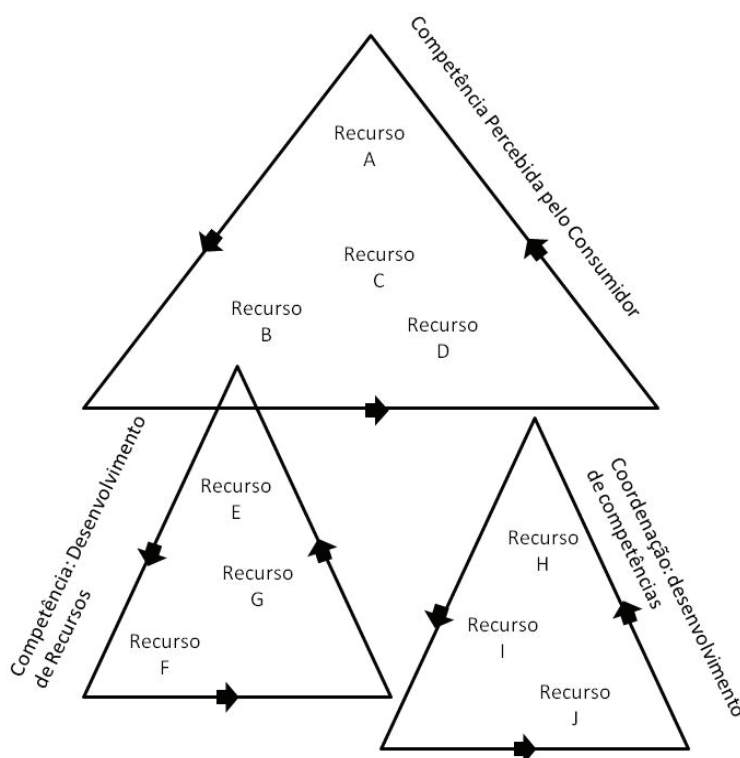
O entendimento de como recursos e capacidades dinâmicas são capazes de gerar um diferencial que traga à organização algo que a distinga perante seus concorrentes, através de um saber coletivo, e que seja percebido pelos clientes, foi buscado por Hamel e Prahalad (1995) e por Javidan (1998). Hamel e Prahalad (1995) alargaram a perspectiva do que é ser competente além do tempo presente, ao questionar o que a organização deveria saber e mobilizar para competir no futuro. Neste sentido, Javidan (1998) estabeleceu uma hierarquia de competências que são capazes de gerar valor e dificultar imitações, tangíveis ou não, pela concorrência. Para ele, recursos físicos, humanos e organizacionais, propostos por Wernerfelt (1984), servem de estrutura para as capacidades, que por sua vez, através do conhecimento, são capazes de gerar competências pela integração funcional cruzada e coordenação. Para Javidan (1998), o mais alto nível de competências, a competência essencial, é a interação entre competências da organização, integradas à sua estratégia competitiva.

Porter (1996) voltou a defender o caráter de opção para a estratégia. Através da preservação daquilo que é distintivo da empresa, seria possível estabelecer um posicionamento que permitisse uma vantagem competitiva sustentável, tanto desempenhando atividades diferentes dos concorrentes como fazendo as mesmas, de maneira alternativa. Nessa formulação, Porter (1996) aproximou-se à visão de Teece *et al.* (1997), consagrando a inovação schumpeteriana. Contudo, o autor manteve seu posicionamento racional, ao considerar estratégia como um *trade-off*, uma opção a ser feita em que uma decisão acarreta a desistência de outra.

Mills *et al.* (2003) contribuíram nos estudos da RBV através da elaboração de uma arquitetura de competências que, a partir da avaliação dos recursos disponíveis, é capaz de alavancar novas competências que, por seu turno, podem servir de estrutura para novas competências, sucessivamente, conforme a Figura 1. As abordagens baseadas em recursos e as baseadas na indústria guardam intensa complementaridade. Assim, propuseram uma coordenação de recursos, através de uma estrutura que denominaram de arquiteturas de

competências e recursos que integra e propicia um entendimento de suporte para a geração de uma competência de alto nível que seja reconhecida pelo cliente. Recursos, portanto, geradores de serviços, como já defendido por Penrose (1959), são obtidos a partir de uma coordenação. Tais serviços, coordenados, geram competências que, mais uma vez, coordenadas, permitem alcançar as competências de alto nível. (MILLS, *et al.*, 2003).

Para Mills *et al.* (2003), assim como para Javidan (1998), os consumidores são capazes de reconhecer e distinguir um nível mais elevado de competências desde que uma arquitetura composta de recursos, capacidades, rotinas, e serviços lhe deem suporte. Na Figura 1, a representação de triângulos que tangenciam ou invadem outros triângulos em suas bases, sugere a coordenação de recursos influenciando conjuntos de recursos de nível superior ou algum recurso específico, respectivamente.



**Figura 1:** Arquitetura de Competências  
Fonte: Mills *et al.* (2003)

Nas subseções seguintes, o ambiente internacional é focado em dois prismas: negócios e empreendedorismo. Esses temas são revisados para possibilitar a conexão sob um enfoque estratégico. Primeiramente, as teorias de internacionalização são apreciadas para um melhor entendimento do caso tratado nesse estudo.

## 2.2 Internacionalização

Assim como nos estudos da estratégia, duas vertentes se destacam nos estudos sobre internacionalização: uma de viés econômico ou racional (Dunning, 1980, 1988; Anderson & Gatignon, 1986) e outra, comportamental, baseada em estudos da Escola de Uppsala.

Dunning (1980, 1988) propôs o Paradigma Eclético para explicar a motivação da internacionalização. Para ele, o ingresso no mercado internacional decorre de uma escolha racional, baseada em três vantagens: de propriedade (ativos e capacidades da organização), de localização (vantagem proveniente da localização dos empreendimentos da empresa) e internalização (capacidade de absorver ativos e transferi-los ou não para outros países). Ainda no aspecto econômico, Anderson *and* Gatignon (1986) investigaram as vantagens de internacionalizar-se a partir dos custos de transação. Para eles, o nível de controle que a empresa deseja impacta sobre seu processo de internacionalização. Segundo esses autores, o

controle fundamenta, tanto o risco, quanto o retorno do investimento. Essa visão possui elementos convergentes à visão das vantagens competitivas propostas por Porter (1986, 1989), ao associar variáveis econômicas à decisão de internacionalizar-se.

A Escola de Uppsala foi palco de vários estudos sobre o tema. A partir da análise do processo de internacionalização de empresas suecas, desde o século XIX até os anos '60 do século XX, propuseram um modelo comportamental e incremental que poderia explicar como a internacionalização ocorre (Johanson & Wiedersheim-paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). Em estudos subsequentes (Vahlne & Nordström, 1993), incorporaram o aprendizado decorrente do processo como maneira de amparar o incremento dos investimentos em mercados externos. Posteriormente, Johanson e Vahlne (2003) observaram que as relações estabelecidas pelos indivíduos que compõem as organizações, impactavam no processo, justificando acelerações e exceções não explicadas nos estudos anteriores. Esses enfoques comportamentais permitiram associações com estratégias decorrentes dos recursos disponíveis pelas empresas, não mensuráveis pelo enfoque racional-econômico.

Esses embasamentos teóricos, a partir do ano 2000, possivelmente relacionados ao incremento nas transações internacionais, a partir das duas décadas anteriores, passaram a interagir de forma significativa, gerando um novo campo de investigação: a influência dos recursos em direção ao mercado global. Peng (2001), amparado em diversos *journals* internacionais, percebeu a crescente interrelação entre o uso de recursos e capacidades para avaliar estratégias de internacionalização ao comparar com estudos dos anos '70, predominantemente, embasados em estudos macroeconômicos.

Em se tratando de estudo de caso envolvendo uma pequena empresa com negócios no exterior, buscou-se um embasamento que envolvesse o empreendedorismo numa escala internacional, indo ao encontro à visão de Barney, Wright *and* Ketchen (2001) que perceberam a importância desse tema nas discussões sobre a RBV.

### **2.3 Empreendedorismo Internacional**

Estudos sobre a internacionalização de pequenas empresas vêm ganhando destaque, nas últimas décadas. Segundo McDougall *and* Oviatt (2000), a aceleração da comunicação através de meios eletrônicos tem contribuído nesse processo, pela possibilidade de alcançar mercados, anteriormente, de difícil acesso. Segundo eles, a queda de barreiras tarifárias e a redução de custos logísticos têm contribuído nessa direção. Definem empreendedorismo internacional como uma combinação de comportamento inovador, proativo e que se sujeita a enfrentar riscos ao cruzar as fronteiras com a intenção de criar valor à organização. Este comportamento empreendedor, afirmam, pode ocorrer em um nível individual, de grupo ou organizacional.

Wright *et al.* (2007), no intuito de avaliar as políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo, fizeram uma comparação de como o empreendedorismo é visto em diversas teorias relacionadas à estratégia, tanto organizacional como de internacionalização, custos de transação, estratégia de escolha, teoria da aprendizagem e conhecimento e RBV. Sob tais prismas, avaliaram sete temas: a) tempo de internacionalização; b) intensidade e sustentabilidade; c) modo de entrada; d) influência do ambiente doméstico na internacionalização; e) alavancagem de recursos; f) unidade de análise (firma ou indivíduo); e g) efeitos da internacionalização do desempenho da empresa. Por ser um tema relativamente novo na literatura, a pesquisa apontou que o empreendedorismo vem sendo tratado sob diferentes e contrastantes enfoques, gerando políticas que não atendem as necessidades diversificadas desse meio. (WRIGHT *et al.*, 2007)

Essa limitação também foi abordada por Dimitratos *and* Plakoyiannaki (2003), que analisaram o empreendedorismo internacional a partir do prisma da cultura organizacional. Para esses autores, o empreendedorismo internacional está baseado na prospecção de oportunidades que lhe possam gerar valor. Na visão proposta, o tema está vinculado a cinco

aspectos: a) empreendedorismo como uma concepção que atravessa a organização em diversos níveis hierárquicos, no sentido de promover um comportamento empreendedor; b) como um processo, que envolve o desenvolvimento de produtos, que, por sua vez, demandam tempo e comprometimento de recursos; c) cultura organizacional, que, pelo tecido cultural envolvido, transpassa toda a organização; d) a descoberta e a prospecção de oportunidades no mercado internacional; e e) criação de valor, o que, numa pequena empresa, torna-se um desafio, uma vez que a noção de tempo para o retorno do investimento pode ser diferente entre os sócios da empresa. Essas dimensões não possuem uma hierarquia de importância, porém perceberam um elevado grau de centralidade na cultura organizacional. (DIMITRATOS & PLAKOYIANNAKI, 2003)

Seria possível, portanto, estabelecer um constructo teórico que englobasse a Internacionalização e o Empreendedorismo sob a ótica dos estudos da Estratégia, conforme Figura 2.

Constructo Teórico		
Enfoque Estratégico	Terminologia	Base teórica
De escolha	custo; posicionamento; enfoque; diversificação; contingências	Ansoff (1957); Porter (1986,1989,1991)
RBV	valor; raridade; imitabilidade; possibilidade de substituição	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Grant (1991); Collis e Montgomery (1995)
Capacidades dinâmicas e Competências	processos; posições; passos	Teece <i>et al.</i> (1997); Hamel e Prahalad (1995); Javidan (1998); Mills <i>et al.</i> (2003)
Internacionalização - racional/econômica	propriedade; localização; internacionalização; custos de transação	Dunning (1980, 1988); Anderson e Gatignon (1986)
Internacionalização - comportamental	incrementalidade; aprendizagem; relacionamento	Johanson, J. e Wiedersheim-paul, F. (1975); Johanson e Vahlne (1977; 2003); Vahlne e Nordström (1993)
Empreendedorismo	concepção; proatividade; processo; cultura organizacional; criação de valor	McDougall e Oviatt (2000); Dimitratos e Plakoyiannaki (2003); Wright <i>et al.</i> (2007)

**Figura 2** – Constructo Teórico

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez explicitadas as bases teóricas envolvidas neste artigo, na seção seguinte é apresentada a metodologia utilizada em seu desenvolvimento.

### 3. Metodologia

Este estudo foi desenvolvido através de pesquisa de natureza descritiva, procurando relacionar o referencial teórico sobre estratégia, internacionalização e empreendedorismo

diante das evidências empíricas coletadas. Para Kerlinger (1979), citado por Collis e Hussey (2005), a teoria é uma consolidação de constructos que possuem uma interrelação que justifique um caráter sistematizado sobre determinado assunto, no sentido de promover o entendimento de um fenômeno natural. Ao definir a base teórica deste estudo, os pesquisadores delimitam o espectro de suas observações, permitindo, ao leitor, relacionar as evidências empíricas à luz da teoria proposta.

O método adotado neste artigo é o estudo de caso, recomendado para pesquisas na área dos estudos organizacionais e gerenciais, conforme Yin (2001). Para o autor, o estudo de caso não precisa, necessariamente, conter uma interpretação acurada e, sim, estabelecer estrutura que permita a discussão. Segundo ele, para avaliar acontecimentos contemporâneos em que o pesquisador não tem controle, o estudo de caso é a estratégia mais adequada. Este estudo possui uma única unidade de análise, a empresa de atuação do entrevistado. As estratégias adotadas no contexto apresentado são correlacionadas com a base teórica proposta na seção dois. Para Yin (2001) o estudo de caso único requer que se tenham condições para testar teorias propostas e que represente um caso raro se comparado ao seu meio. No caso em estudo, conforme apresentado na seção um, a empresa distingue-se por internacionalizar-se num período em que empresas do mesmo porte não tiveram a mesma sorte.

A técnica adotada foi entrevista individual qualitativa, feita com um dos diretores da empresa. Segundo Gaskell (2000), a entrevista individual é recomendada para casos em que as experiências individuais devam ser detalhadas, bem como suas escolhas, o que coaduna com os objetivos deste estudo. Para orientar a entrevista, foi elaborado um roteiro semi-estruturado, à luz do constructo teórico, em que o entrevistado poderia exprimir-se de forma aberta, evitando ansiedades, como recomendado por Gaskell (2000). A entrevista durou uma hora e, após a transcrição, foi roteirizada para a inclusão no artigo. Este roteiro foi, novamente, submetido ao entrevistado, por meio eletrônico, para que pudesse fazer as correções que entendesse necessárias. Por solicitação do mesmo, sua identidade e a da empresa, bem como sua localização geográfica, não foram reveladas.

A análise da entrevista foi feita comparando as respostas com o constructo prévio, que gerou uma representação gráfica, um quadro analítico e uma interpretação sumarizada em relação à teoria. De posse da transcrição, as evidências foram sinalizadas para a confrontação, conforme recomendado por Gaskell (2000). A elaboração do quadro analítico também foi baseada no autor, que recomenda a construção de uma matriz para relacionar as evidências empíricas com estudos prévios. Miles *and* Huberman (1994) mencionam, da mesma forma tal matriz e recomendam a elaboração de redes para interrelacionar as evidências, o que, neste caso, foi representado pela construção de uma arquitetura de competências e recursos, baseado em Mills *et al.* (2003). Tais demonstrações gráficas permitiram a síntese e a visão holística do contexto em estudo, conforme sugerem Miles *and* Huberman (1994).

#### **4. Preparando o Campo de Jogo**

Segundo o diretor de vendas da empresa, ela foi criada em 1967 e visava atuar na fabricação de peças para a indústria de máquinas agrícolas. Após quinze anos, acumulou resíduos de pneus (principal matéria prima de sua produção), em sua planta industrial, de difícil descarte, por questões ambientais. O excesso desse material se tornou um desafio tão grande que suscitou a busca de alternativas comerciais para o aproveitamento das sobras. Inicialmente, planejou-se a pirólise<sup>1</sup>, que acabou por ser rejeitada, por ir de encontro à política de preservação adotada pela empresa. Para ganhar espaço dentro da área de estocagem, a empresa optou por triturá-los e colocar a venda como complemento na composição de solados e tapetes automotivos, uma vez que se tratava de sobras de material nobre, produzido pelas maiores fabricantes mundiais de pneumáticos.

Mesmo com essa alternativa, restava o subproduto de granulação maior. Nos anos '90, a empresa observou que estavam entrando, no mercado brasileiro, os gramados sintéticos para



práticas esportivas. Inicialmente, os produtores de grama sintética usavam areia como substrato, porém havia queixas de lesões decorrentes do atrito dos esportistas com esse material. A empresa procurou tais fabricantes e propôs a utilização do grão da borracha que tinham em estoque, pois já havia detectado o uso na Europa. Como ainda era um mercado incipiente, em poucos anos chegou-se à saturação, uma vez que o produto começou a ser oferecido por outros fornecedores.

No final do ano 2000, com apenas 13 empregados, a empresa iniciou tentativas de exportar o produto, por iniciativa individual do entrevistado. Os primeiros passos foram através de prospecção de potenciais compradores em países onde o gramado sintético estava sendo usado com mais intensidade. Aliado a isso, buscou informações junto a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) para tomar conhecimento dos procedimentos para exportar. Por dois anos, a empresa trocou e-mails e fax com possíveis compradores, utilizando um prestador de serviços para a tradução de e-mails a serem enviados e das consultas recebidas.

O caráter empreendedor do entrevistado contribuiu como formador de opinião junto ao proprietário, que foi convencido a buscar o mercado externo, após a apresentação da planilha de preços e resultados possíveis com a exportação. Na ocasião, o entrevistado atuava no departamento fiscal e apenas buscava uma destinação ao resíduo, porém a oportunidade de exportação foi construída fazendo com que, anos depois, viesse a ser convidado a ingressar no quadro de sócios da empresa. Não havia um conhecimento anterior de comércio exterior nem de idiomas, o que foi buscado pelo entrevistado de forma pessoal.

Em 2002, a primeira exportação ocorreu para a França, país onde a segunda maior empresa produtora de gramados sintéticos estava localizada. A partir da primeira exportação, a empresa buscou mais informações, ao perceber que a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) homologava campos oficiais. Através de informações da entidade, descobriram que apenas duas companhias no mundo estavam certificadas para comercializar tais gramados sintéticos. O objetivo da empresa, então, foi vender ao maior cliente do mundo, haja vista que a primeira compra fora feita pelo outro fornecedor do produto oficial. O mercado tem por característica que aquele que produz a grama, não produz o substrato, o que capacitava a empresa a atender aos dois clientes, visto que seu preço era bastante competitivo, mesmo oferecendo ao dobro do preço comercializado no mercado doméstico.

Para atendimento ao cliente estrangeiro, o entrevistado aprimorou seus conhecimentos de inglês e utilizou-se de serviços de empresas telefônicas para ligações com tradutor, pois soube que na França era preferível negociar, no idioma local, por questões culturais. O atendimento direto, com visitas e contato próximo com os clientes é feito pessoalmente pelo entrevistado, buscando estreitar laços, no sentido de ampliar a confiança do comprador. Dois anos após iniciadas as vendas para a França, durante uma feira na Alemanha, o produto foi oferecido ao possível cliente europeu, que informou que já o conhecia, visto que seu concorrente francês já o utilizava, demonstrando uma reputação no mercado da Europa, até então, desconhecida pela própria empresa.

No aspecto técnico, a empresa precisou melhorar a qualidade do produto para atender as normas internacionais. Isso foi feito através de frequentes envios de amostras e avaliações dos clientes, trazendo uma melhora no produto que foi absorvida na venda ao mercado interno. Assim, pode posicionar-se numa faixa superior de preços, devido à qualidade diferenciada de seu produto no âmbito doméstico.

A empresa não construiu um planejamento estratégico formal para buscar o mercado externo. Para que fosse possível exportar, procurou conhecer quem eram os *players* mundiais na produção de gramados sintéticos e pistas de atletismo para aliar-se a eles e usufruir de seus contatos e romper barreiras de ingresso, como a certificação FIFA. Atualmente, exporta diretamente para doze países, a maioria na América Latina. Por questões de mercado e

dificuldades logísticas que não permitem a pronta entrega na Europa, deixou de atender àquele mercado. Buscou, então, outra parceria, no mercado argentino, através de um construtor de campos de futebol e canchas esportivas, que lhe indica clientes em vários lugares do mundo, inclusive no Oriente Médio. Por ser um mercado restrito, usualmente apenas um cliente é aberto por país. Em 2010, a empresa possuía quinze clientes estrangeiros que compravam de forma regular.

As barreiras de ingresso diferem de país para país. Se na Europa a restrição é logística, na América Latina tem-se enfrentado a questão ecológica, uma vez que a classificação fiscal do produto é a mesma para resíduos de borracha, podendo ser confundido com lixo. Já na Argentina, questões econômicas e políticas têm provocado uma limitação de cotas, sujeitas a licenciamento prévio de importação. Para superar tais obstáculos, foi necessário entender os processos burocráticos dos diversos países e construir alternativas para obter licenciamentos com maior agilidade.

Cada campo de futebol consome oito *containeres* de material da empresa, ou seja, cento e quarenta toneladas. Hoje, inclusive, a empresa adquire resíduos de seus antigos concorrentes para suprir a demanda. Embora seja um produto complementar e de menor percepção ao usuário final, a marca é elemento de grande importância para o fabricante do gramado e das pistas esportivas. As empresas de gramados sintéticos observam quais materiais estão sendo empregados pelos seus rivais e, em pouco tempo, estabelecem contato visando conquistar o fornecedor, no caso, a empresa do entrevistado. Apesar disso, para ele, a melhor divulgação é feita boca-a-boca. As referências entre clientes bem como as informações de mercado são obtidas através do contato direto com o cliente, não havendo investimentos em publicidade. A referência país de origem também é percebida, assim como a de nomes relacionados ao esporte. A empresa forneceu o material para o campo de futebol de Pelé, localizado em Santos, estado de São Paulo, o que tem servido de referência internacional para atestar a qualidade de seu produto.

A Copa do Mundo 2014, no Brasil, está surgindo como oportunidade. A FIFA tem um projeto de implantar campos nesses países, que só poderão ser feitos através de empresas licenciadas. No caso, os contatos com os europeus já está estabelecido e as limitações de logística estarão superadas, uma vez que a proximidade geográfica será fator preponderante na formação do preço do insumo. A expansão do mercado interno também poderá influenciar as vendas da empresa, o que, hoje, não é seu forte, devido à pressão de preços. As exportações têm-se mostrado muito mais lucrativas, dadas às isenções de impostos que usufrui.

Segundo o entrevistado, atualmente, os maiores clientes possíveis em cada país da América Latina estão sendo atendidos. Um possível crescimento somente ocorrerá pela expansão do próprio mercado. Nos últimos anos, porém, surgiram novos competidores globais, principalmente da China, com preços muito baixos. No mercado interno, surgiu um concorrente que, aos poucos, tem melhorado a qualidade e se tornado um competidor à altura. No mercado chileno, a Michelin montou uma fábrica para atender à legislação local sobre o descarte de pneus, usando como matéria-prima o material recolhido em suas revendas, tornando-se, com isso, um forte concorrente.

Na busca de novas oportunidades, a empresa voltou-se ao seu produto de origem, peças para máquinas agrícolas, procurando usufruir capacidades já desenvolvidas para atender o agronegócio, em franco crescimento. Tiveram exportações para a Índia, porém foram copiadas e fabricadas lá, onde a mão de obra é muito barata. No entanto, deste contato, surgiu a oportunidade de produzir para um novo entrante americano que está buscando instalar-se no Brasil. Os contatos prévios com os indianos, que, posteriormente, foram adquiridos por tal empresa, abriram a possibilidade de novos negócios. Assim, mesmo de um negócio que, à primeira vista, frustrou-se, foram gerados contatos que podem frutificar em novas oportunidades.

Em visita à Europa, recentemente, para a visitação de feiras do setor, o entrevistado percebeu que os gramados sintéticos estão sendo usados em *playgrounds* e está cogitando a possibilidade de diversificar a produção para atingir esse mercado. Constatou também que alguns concorrentes europeus estão produzindo o emborrachamento na cor verde, o que provocou uma discussão com seus técnicos no retorno à empresa. Após uma série de tentativas, conseguiram desenvolver uma tecnologia compatível que, entretanto, permanece não está sendo empregada, a fim de aguardar o momento correto para não prejudicar as vendas do produto atual.

Outro desafio que ocorreu foi a mudança nos pneus. Os radiais que, atualmente, dominam o mercado, possuem aço em sua composição. Na Europa, a separação desse material e a borracha é feita com maquinários muito caros. A empresa desenvolveu tecnologia própria, produzindo equipamento que dá o mesmo resultado, com um décimo do custo. Com isso, pode vender o aço para o ramo siderúrgico e continuar a ter fonte de matéria-prima para seu produto.

Atualmente, a empresa conta com cinquenta empregados, sendo que o emborrachamento exportado corresponde a cerca de 60% do faturamento total.

## **5. Refletores Teóricos: Análise das Informações**

À luz da teoria descrita na seção dois e com base na metodologia proposta, foi buscada uma associação às informações colhidas na entrevista que amparou este estudo de caso. Embora, no campo empírico, não haja uma segmentação da estratégia, foram estabelecidos critérios de análise que permitissem um vínculo ao constructo teórico para gerar um quadro síntese, ao final.

### **5.1 Forças, Recursos e Capacidades para Competir**

A indústria de emborrachamento está situada entre duas forças de grande poder: a indústria de pneus e os construtores de canchas esportivas certificadas pela FIFA, remetendo à visão de Porter (1989) sobre a relevância da indústria e sua posição dentro dela. Por outro lado, forças reguladoras governamentais, que para Besanko *et al.* (2006), não estavam explicitamente incluídas nas cinco forças de Porter (1989), tiveram grande impacto no caso estudado. As legislações ambientais de diversos países estão impelindo forças vendedoras a verticalizar-se e criar usos para os restos de pneus, espaço de atuação da empresa em foco. Concomitantemente, entrantes chineses têm tomado espaço com abrangência global, forçando a empresa a vender em regiões onde a distância menor contribui para a competitividade, em função dos preços de frete e rapidez de entrega.

Em relação ao ambiente interno, os aprendizados, herdados durante os anos em que a empresa atuou no mercado interno, geraram capacidades ao longo do tempo, conforme relatado por Mintzberg (1987). Percebe-se, então, que simultaneamente, forças externas exigem capacidades internas que possam desenvolver recursos para um reposicionamento estratégico, em consonância com Collis *and* Montgomery (1995) que consideram a criação de valor como resultado da interrelação entre recursos e forças de mercado. Contudo, ao dirigir-se ao mercado externo, a organização defronta-se com outros campos de jogo e, para isso, precisa preparar-se para enfrentar o adversário em seu próprio local, sujeito a forças que deve levar em consideração (PORTER, 1991).

### **5.2 A Arena Internacional**

A força de convencimento do empreendedor, mesmo que no momento fosse empregado, baseou-se no preço do mercado externo como força de atração (Anderson & Gatington, 1986), previsto na teoria de custos de transação, de viés racional. Fatores importantes das teorias comportamentais de internacionalização também estiveram presentes no decorrer do tempo, com grande importância para a rede de contatos que o empreendedor desenvolveu (Johanson & Vahlne, 1977; 2003). No entanto, fatores incrementais relacionados a barreiras psíquicas e proximidade geográfica (Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F., 1975; Johanson & Vahlne,

1977), bem como o aprendizado como meio de acelerar o processo incremental (Vahlne & Nordström, 1993), parecem ter sido sobrepujados pela determinação do empreendedor. A influência das relações interpessoais estabelecidas para ingressar em mercados, tal qual observado por Johanson *and* Vahlne (2003), foram observadas com maior frequência. Aliado a isso, a necessidade de internacionalização com maior rapidez parece necessitar de aprendizados e comprometimentos em maior escala, em conformidade com Johanson *and* Vahlne (2003).

É possível inferir, também, que, para pequenas empresas como a do caso em estudo, as implicações de propriedade, localização e internalização para a expansão no mercado internacional, previstas por Dunning (1980, 1988), parecem não se aplicarem. No entanto, por ser uma empresa de pequeno porte com características empreendedoras no seu gestor, indica uma avaliação racional do ambiente antes da exploração de oportunidades fora do mercado doméstico, na busca de vantagens competitivas no exterior, como anteriormente observado por Zahra *and* George (2002) citado em Wright *et al.* (2007).

### 5.3 Vestindo a Camisa: Empreendedor Entra em Campo

Mintzberg e Waters (1985), ao tratarem das escolhas estratégicas num *continuum* entre o que é planejado e o que vem a ser realizado, abordaram tipos de estratégias, entre elas a do empreendedor. No caso em estudo, a visão de futuro com base em padrões passados, semelhante ao que tratou Mintzberg (1987), ficou evidente. A capacidade de o gestor impor sua visão de futuro, pela sua leitura do ambiente, impactou de forma decisiva no planejamento da empresa, como já havia sido observado por Mintzberg *and* Waters (1985), que chegam a questionar o grau de intencionalidade para discutir o quão deliberadas são as estratégias empreendedoras. Embora surjam de uma vontade individual, segundo eles, a estratégia tem características de deliberadas, ainda que não costumem ser formalizadas em pequenas empresas. Essa situação é evidente no caso, uma vez que o entrevistado confirma a não existência de instrumentos formais de planejamento e, sim, uma intencionalidade de atingir objetivos propostos informalmente. As estratégias empreendedoras guardam características de emergentes pela possibilidade de corrigir rumos ou aproveitar oportunidades que o empreendedor observe durante sua implementação, o que pode ser percebido no relato do entrevistado. (MINTZBERG & WATERS, 1985)

Wright *et al.* (2007) perceberam vínculos estreitos entre o empreendedorismo e os recursos internos heterogêneos capazes de gerar capacidades para enfrentar o mercado internacional. Para eles, as pequenas empresas, ao internacionalizarem-se, têm características próprias que as distanciam dos estudos prévios sobre o tema. Para eles, a incrementalidade do processo tende a acelerar-se e até mesmo ser desconsiderada, como ocorreu nesse acaso em que a primeira venda foi diretamente para a França. O aprendizado no mercado interno, sugerido por Johanson *and* Vahlne (1977) e Vahlne *and* Nordström (1993) para posterior expansão além-fronteiras, parece ser um caminho duplo: aprendizados técnicos nas vendas ao exterior permitiram um reposicionamento no mercado interno. Para Wright *et al.* (2007), *as cited in* McDougall *et al.* (1994), a coordenação de recursos que possam romper com a dependência do mercado doméstico através de assimilações de rotinas que viabilizem uma força de trabalho multicultural capaz de atingir clientes em localizações variadas internacionalmente parece caracterizar a ação empreendedora. Tal situação pode ser vislumbrada no caso em estudo na conquista de clientes através do entendimento de diferenças culturais.

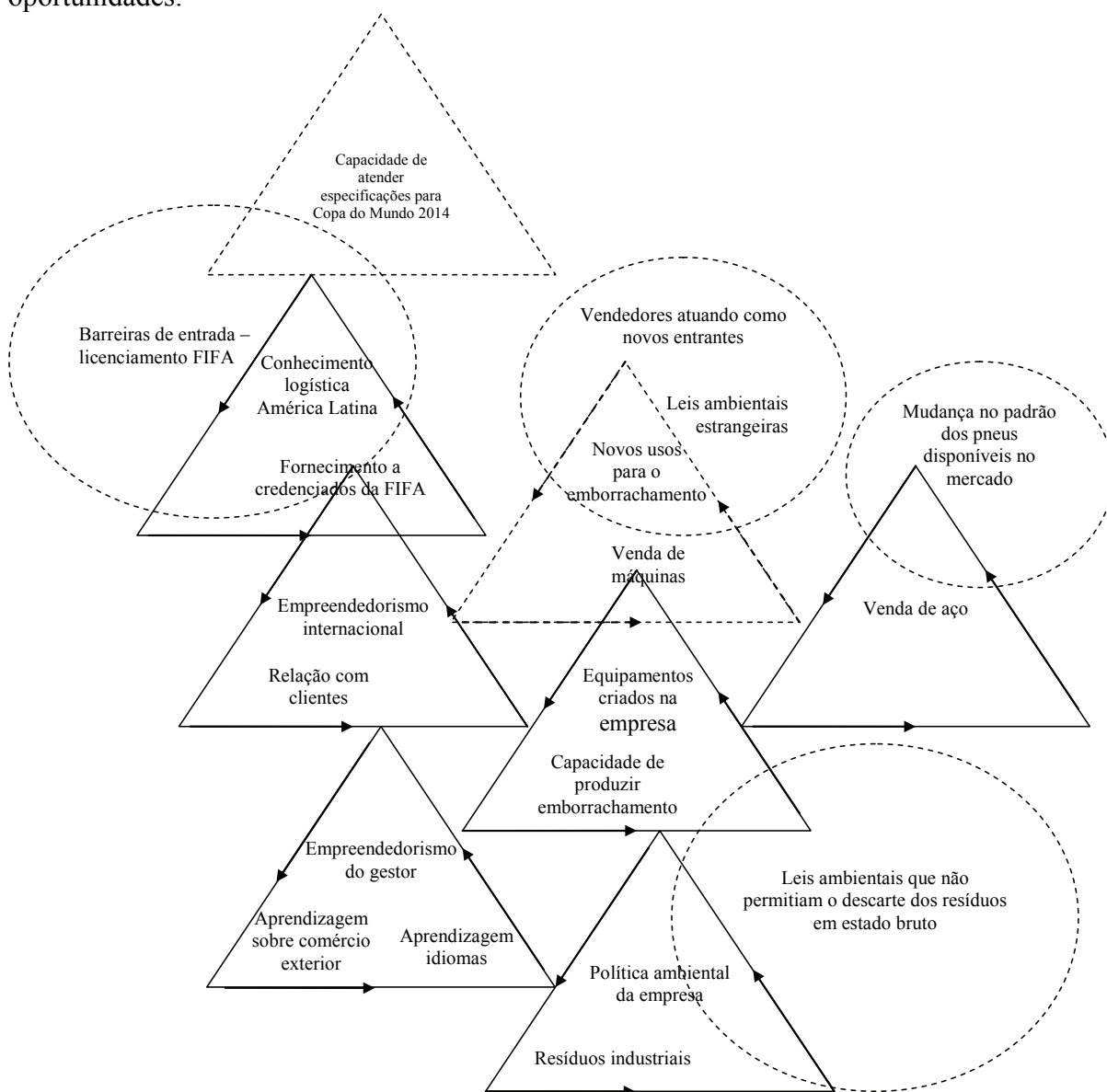
A coordenação de capacidades, observada por Wright *et al.* (2007), está presente também nos estudos de Mills *et al.* (2003), analisadas na subseção seguinte.

### 5.4 Arquitetando Competências para a Vitória

A partir da coordenação entre dos recursos disponíveis inicialmente, a visão empreendedora do gestor e os resíduos que passaram a ser o principal insumo da empresa, a

arquitetura de competências se alicerça, conforme Figura 3, baseada em Mills *et al.*(2003). Diante das adversidades, a estruturação de recursos e capacidades para gerar novas competências (Sanchez, Heene, & Thomas, 1996) houve um reposicionamento da empresa para enfrentar os desafios que a indústria, num enfoque global deflagrou. Ameaças advindas do ambiente internacional aproximam-se à percepção da influência do contexto apontados por Collis e Montgomery (1985) e Porter (1991).

Para que fosse possível perceber a influência do meio nessa arquitetura de recursos e competências, o modelo de Mills *et al.* (2003) teve adaptações que permitissem ampliar a compreensão da interrelação dos fatores externos diante da construção da vantagem competitiva. Os triângulos pontilhados buscam indicar competências ainda não construídas, mas que estão em processo de desenvolvimento. Os círculos procuram representar as interfaces com o meio e o desenho pontilhado se justifica pela permeabilidade de enfoques que as informações podem trazer, tanto para barrar ameaças como para aproveitar oportunidades.



**Figura 3** – Arquitetura de Competências e Recursos  
Adaptado de Mills *et al.* (2003)

Na Figura 4, seguindo as recomendações de Mills *et al.*(2003), as evidências empíricas são narradas, procurando associar com a construção de competências a partir de recursos que foram coordenados para atingir os objetivos da empresa.

<b>Quadro Síntese</b>			
<b>Enfoque Estratégico</b>	<b>Terminologia</b>	<b>Evidências empíricas</b>	<b>Base teórica</b>
De escolha	* custo; * posicionamento; * enfoque; * diversificação; * contingências	* reposicionamento para atingir outro mercado; * força dos compradores definem mercado; * leis ambientais para destinação de mercados geram concorrentes; * estratégia deliberada de escolha de clientes; * conhecimento dos <i>players</i> na cadeia de valor; * força dos fornecedores que tem tomado mercado pela verticalização	Ansoff (1957); Porter (1986,1989, 1991)
RBV	* valor; * raridade; * imitabilidade; * possibilidade de substituição	* o produto foi imitado pela concorrência gerando saturação no mercado doméstico; * certificação FIFA dos compradores barra concorrentes; * a marca é reconhecida, mesmo não havendo investimentos em marketing; * recursos técnicos para imitar concorrentes (cor da borracha)	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Grant (1991); Collis e Montgomery (1995)
Capacidades dinâmicas e Competências	* processos; * posições; * passos	* conhecimento de características comportamentais do mercado francês auxiliou na primeira venda; * aprendizagem de processos para adequação às especificações europeias; * aprendizagem de idiomas para melhorar o relacionamento com clientes; * conhecimento técnico para criar seu próprio equipamento, impedindo a imitação; * conhecimento adquirido em fases anteriores como alavancagem de novas capacidades	Teece <i>et al.</i> (1997); Hamel e Prahalad (1995); Javidan (1998); Mills <i>et al.</i> (2003)
Internacionalização - racional/econômica	* propriedade; * localização; * internalização; * custos de transação	* o preço pago nas exportações foi determinante na decisão de exportar; * a distância geográfica impede a comercialização em locais distantes devido a custos de frete	Dunning (1980, 1988); Anderson e Gatignon (1986)
Internacionalização - comportamental	* incrementalidade; * aprendizagem; * relacionamento	* experiência no mercado interno habilitou a empresa a buscar novos mercados; * aprendizagem de idiomas e cultura auxiliou a expandir mercados; * as barreiras psíquicas foram rompidas por atitudes empreendedoras; * contato personalizado com clientes para estreitar laços; * cliente indicam outros clientes criando atalhos para atingir mercados distantes; * contatos antigos podem gerar oportunidades	Johanson, J. e Wiedersheim-paul, F. (1975); Johanson e Vahlne (1977; 2003); Vahlne e Nordström (1993)
Empreendedorismo Internacional	* concepção; * proatividade; * processo; * cultura organizacional; * criação de valor	* iniciativa individual para buscar mercado europeu; * uso da Internet nos primeiros contatos; * convencimento do proprietário; análise holística do ambiente; * visitas do empreendedor, a feiras, abrem oportunidades para ingresso em outros mercados	McDougall e Oviatt (2000); Dimitratos e Plakoyiannaki (2003); Wright <i>et al.</i> (2007)

**Figura 4** – Quadro Síntese das evidências x constructo teórico  
Fonte: Elaborado pelos autores

Utilizar-se de resíduos que, à primeira vista, seriam destruídos e isso se tornar, em dez anos, o elemento chave da maior competência da empresa, denota a alavancagem de recursos na estruturação da arquitetura de competências da empresa (Mills *et al.*, 2003). Depreende-se uma articulação coordenada pela visão empreendedora do gestor entrevistado, capaz de compor um quadro semelhante à proposição daqueles autores. O conhecimento de recursos disponíveis enquanto era empregado do departamento fiscal, aliado à visão empreendedora permitiu que um recurso se tornasse serviço e este, mais uma vez coordenado, possibilitou que tal resíduo se tornasse comercializável em alto nível ao ser direcionado ao mercado externo, onde oportunidades foram catalisadas. A constante troca de informações e o alto grau de comunicação estabelecido com potenciais clientes permitiram uma diferenciação em seu produto perante a concorrência, gerando uma vantagem competitiva. A sustentabilidade dessa vantagem, essencial para a competitividade, segundo Barney (1991), teve, no entanto, interferência de fatores externos, entre elas a legislação ambiental dos países de destino e a intensificação da concorrência de fornecedores do oriente.

#### **6. Considerações ao Final da Partida**

Na busca do entendimento de como as estratégias de internacionalização se formaram e até que ponto foram intencionais, o presente artigo procurou comparar as evidências empíricas com bases teóricas capazes de dar suporte a essa investigação. O caráter individual da busca de oportunidades conduziu, paralelamente, a interpretação do empreendedorismo para alcançar os objetivos da empresa.

Embora as oportunidades tenham sido usufruídas de modo a gerar negócios a partir de resíduos e isso tenha se tornado o negócio principal da empresa, não é possível que se considere como ações inteiramente emergentes, distantes de um planejamento, mesmo que informal, caracterizando as ações empreendedoras definidas por Mintzberg e Waters (1985).

A busca de clientes de grande atuação no mercado e com certificação FIFA denota a força dos compradores na indústria. No entanto, tal barreira pode servir de alavancagem para negócios através da capacidade de identificação de clientes-alvo para um reposicionamento na cadeia de valor (Porter, 1986). Neste sentido, capacidades internas foram usadas para melhor posicionar-se no ambiente externo, denotando uma escolha racional sedimentada nos recursos e capacidades disponíveis, como proposto por Collis *and* Montgomery (1985) e retomado por Porter (1991).

A decisão de iniciar a exportar possui claras referências aos custos de transação, como sugerido por Anderson e Gatington (1986). A característica do porte da empresa não confirmou os estudos de Johanson *and* Vahlne (1977) em relação ao aspecto incremental e de Vahlne *and* Nordström (1993) de experiência e aprendizagem, porém aproxima-se aos estudos de Johanson *and* Vahlne (2003), que sugerem a influência das relações interpessoais para superar barreiras psíquicas.

Este estudo permitiu identificar recursos que compuseram as capacidades exportadoras da organização e a relação que têm entre si na formação de novas competências capazes de permitir adaptações e redirecionamentos no intuito de manter-se no cenário global e se fortalecer no mercado interno. O dinamismo de tais recursos e as capacidades dinâmicas para gerarem vantagens competitivas sustentáveis pela difícil imitabilidade de seu produto, vai ao encontro com as formulações teóricas de Teece *et al.* (1997) e transparecem uma arquitetura de tais elementos na composição de competências que distinguiram a empresa em períodos de tempo razoáveis, como sugerem Mills *et al.* (2003).

Apesar dos objetivos propostos terem sido discutidos à luz da teoria, este estudo apresenta limitações a serem consideradas: o estudo de caso único representa a avaliação de uma unidade que se distingue das demais, pela própria característica do método, o que não permite inferir que, em condições semelhantes, possam ocorrer os mesmos resultados. No entanto, a influência do empreendedor no período em que a empresa se internacionalizou abre

flancos de investigação sobre a influência individual de sujeitos com visão de futuro, com base em informações presentes em outras indústrias e em empresas de portes diferentes. Como limitação poder-se-ia citar, também, a não menção de alguns fatores decisivos nas relações internacionais como câmbio e legislação aduaneira, o que poderá trazer novos caminhos de pesquisa.

### Referências

- Anderson, E., Gatignon, H. (1986) Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, v. 17, No. 3, pp. 1-26, Autumn.
- Andrews, L. (1971) *The concept of corporate strategy*. Homewood: Down Jones-Irwin.
- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. pp.113-124
- Bakir, A., Todorovic, M. (2010). A hermeneutic reading into “what strategy is”: ambiguous means-end relationship. *The Quantitative Report*, v.15, n.5, pp.1037-1057, September.
- Barney, J.(1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, pp.99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2006). *A Economia da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Collis, D.J., Montgomery, C. A. (1995) Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 4, pp. 118-128, jul./aug.
- Collis, H., Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. 2 ed. Porto Alegre : Bookman.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship* 1, pp. 187-215.
- Drucker, P.F. (1980). *Administração em tempos turbulentos*. São Paulo: Pioneira.
- Dunning, J.H. (1980) Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 2, n. 3, pp. 9-31.
- Dunning, J.H. (1988) The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Spring.
- Gaskell, G. (2000) *Individual and group interviewing*. In: Bauer, M.; Gaskell, G. (Eds). *Qualitative Researching with text, image and sound: a practical handbook*. 1a. ed. London: Sage, pp. 172-190
- Ghemawat, P. (2007). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Goulart, E., Mariotoni, C., Sánchez, C. (1999). A Utilização da Gaseificação de Pneus Usados em Leito Fluidizado para a Produção de Energéticos. *Polímeros* v.9 n.4. São Carlos Oct./Dec.
- Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, pp. 114–135. Spring.
- Hamel, G., Prahalad C.K. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Idenburg, P.J. (1993). Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, v.26, n.6, pp.132-137.
- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long Range Planning*, v.31, n.1, pp.69-71.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977) The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, pp. 23-32, Spring.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, pp.83-101.



- Johanson, J., Wiedersheim-paul, F. (1975) The internationalization of the firm - Fourswedish cases. *The Journal of Management Studies*, pp. 305-322.
- McDougall, P.P., Oviatt, B. M. (2000) International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal. Special Research Forum on International Entrepreneurship*, October.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2011). Recuperado em 25 janeiro, 2011 de <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2768&refr=608>
- Miles, M., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. (2nd. ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (2003). Competence and Resource Architectures. *International Journal of Operation & Production Management*. v.23, n. 9. pp. 977–994
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation. *Management Science*, v.24, n.9, May.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*. July-August.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v.6, pp.257-272.
- Peng, M. W. (2001) The Resource-based View and International Business. *Journal of Management*. v. 27, pp. 803–829.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Porter, M. (1986) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus
- Porter, M. (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane, v. 12, Summer Special Issue, pp. 95–117., 1991.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*. November-December.
- Sanchez, R., Heene, A., Thomaz, H. (1996). *Dynamics of competence-based competition; theory and practice in the new strategic management*. Exeter: Pergamon.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2011), recuperado em 25, janeiro, 2011, de: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>
- Selznick, P. (1972) *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A (1997). Dynamic Capabilities and Strategis Management. *Strategic Management Journal* (1986-1998); Aug., 18, 7; SBI/INFORM Global, p. 509.
- Vahlne, J. E., Nordström, K.A. (1993). The Internationalization Process: Impact Of Competition And Experience. *The International Trade Journal*. v.7. n.5, Fall.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, pp.171-180.
- Wright, M., Westhead, P., Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional Studies*, v 41.7, pp. 1013–1029, October.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.

<sup>14</sup>Pirólise é o processo de termoconversão realizado sob atmosfera isenta de oxigênio e proporcionado pela adição de calor a um material carbonáceo. Com a adição de oxigênio em excesso tem-se a combustão, onde deve ocorrer a oxidação total do material. Na combustão ocorre a liberação da energia correspondente às reações exotérmicas, o que acarreta o aumento da temperatura” (Goulart, E., Mariotoni, C. & Sánchez, C., 1999)