

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

**A EXPANSÃO DA AZALÉIA PARA O MERCADO SUL-AMERICANO: UMA VISÃO BASEADA EM RECURSOS.<sup>1</sup>**

Cláudio Reis Gonçalo, professor pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL.

Juliana Ballin Zuzin, mestre em administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS.

Ivan Lapuente Garrido, professor pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS,

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é identificar e analisar a mobilização de recursos estratégicos, como uma perspectiva teórica para investigação do processo de internacionalização de uma empresa calçadista. No campo empírico, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso, junto à maior empresa produtora de calçados da América Latina, a Vulcabrás/Azaléia. Apresentou-se a análise da implantação das subsidiárias da Azaleia para venda e distribuição dos seus produtos: Calzados Azaléia de Colombia Ltda (Azaléia Colômbia), Calzados Azaléia Peru S/A (Azaléia Peru) e Azaléia Chile S/A (Azaleia Chile). Os resultados apontam para novas práticas de inovação em gestão e da renovação da plataforma de recursos para o desenvolvimento de competências organizacionais.

**Palavras-chave:** estratégia; internacionalização; competências organizacionais.

### **1.Introdução**

Este artigo se posiciona na interface de dois temas teóricos centrais: “internacionalização de empresas” e “mobilização de recursos estratégicos”. O objetivo de pesquisa engloba a identificação e análise da mobilização de recursos organizacionais considerados estratégicos para o processo de internacionalização de empresas. A abordagem conceitual emerge de teorizações contemporâneas que evidenciam a existência de específicas competências organizacionais, como facilitadoras para o desenvolvimento de estratégias e competitividade internacionais de uma empresa (YIP *et al.*, 2000; LI *et al.*, 2004).

O sucesso da expansão internacional tem sido alvo de estudos na área de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT2 “A primeira década novo milênio” do III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar – Florianópolis, 9,10 e 11 de maio de 2011.

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

negócios internacionais e na administração estratégica. Teorias tradicionais focadas em estratégias de mercado podem mostrar-se incompletas ao analisar empresas internacionalizadas e suas atividades na arena global. Estudos mais recentes, orientados para a busca de vantagem competitiva sustentada derivam de conhecimento interno, recursos e competências da empresa. Estrategistas acreditam que a vantagem competitiva sustentada é encontrada nos recursos internos, especialmente no conhecimento e competências da empresa, assim, teorias baseadas em competências têm sido estudadas como modelo geral de estratégia das organizações (PENG, 2001; MILLS *et. al.* 2002).

A busca de uma análise global da dinâmica da internacionalização tem demonstrado a insuficiência das abordagens em termos de desenvolvimento de competências para a internacionalização. Assim, a construção teórica desenvolvida, associada às características do objeto de pesquisa, conduz à problemática específica deste estudo que envolve a dinâmica da mobilização de recursos estratégicos no processo de internacionalização de empresas. Essa problemática pode ser resumida pela seguinte questão norteadora deste trabalho: como a mobilização de recursos estratégicos em uma empresa multinacional pode vir a contribuir para potencializar sua inserção e competitividade internacional promovendo a construção de competências essenciais à organização?

No campo empírico, apresenta-se o estudo de caso da implantação das subsidiárias da Azaleia para venda e distribuição dos seus produtos: Calzados Azaléia de Colombia Ltda (Azaléia Colômbia), Calzados Azaléia Peru S/A (Azaléia Peru) e Azaléia Chile S/A (Azaleia Chile). A escolha dos empreendimentos, no Peru, Colômbia e Chile, justificam-se pela oportunidade comparativa entre estes três mercados emergentes do continente sul-americano e a representatividade destas operações para a empresa. Trata-se, portanto, de uma empresa originária de um país emergente (Brasil) atuando, igualmente, em países emergentes do continente sul-americano (Colômbia, Peru e Chile).

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A primeira parte abordará o tema de competências organizacionais. A seguir, apresenta-se a

---

metodologia de pesquisa utilizada para abordar os casos estudados. Na seqüência, será apresentado o caso da empresa Azaleia, ao acessar os mercados do Peru, Colômbia e Chile, utilizando a estratégia de investimento externo direto. A parte final trará as considerações sobre os resultados alcançados pelo estudo e a sua contribuição para a compreensão da dinâmica das competências geradas a partir da mobilização dos recursos existentes no processo de internacionalização de empresas.

## **2. Internacionalização de Empresas**

Para Fleury e Fleury (2007) a abordagem de negócios internacionais analisa o processo de internacionalização da empresa como um todo e pode ser dividida em quatro vertentes:

- 1) Econômica, que busca explicar o processo de internacionalização como um movimento econômico racional (Poder de Mercado: Hymer, 1960; Ciclo do Produto de Vernon 1966 e 1979; Custos de Transação: Wiliamson, 1985; Anderson e Gatignon, 1986; Internalização: Buckley e Casson 1976, 1998 e 2003; Paradigma Eclético de Dunning, 1980, 1988 e 1997);
- 2) Comportamental, que considera o processo de internacionalização como um processo de aprendizagem (Uppsala e Escola Nórdica: Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973, Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974 e Johanson e Vahlne, 1977 e 1990; Empreendedorismo Internacional: Dimitratos e Plakoyiannaki, 2003; Oviatt e Mc Dougall, 1994, McDougall e Oviatt 2000);
- 3) Estratégia Competitiva: focada em competitividade e posicionamento estratégico no âmbito internacional, considerando a movimentação dos competidores (*players*) (Yip, 2003; Porter, 1986 e Barlett e Ghoshal 1998);
- 4) Recursos: entende a estratégia de internacionalização a partir dos recursos e competências da empresa (Rugman e Verbeke, 2001).

As perspectivas de análise de internacionalização utilizam como lentes teóricas tanto a vertente econômica quanto a comportamental, demonstrando que estas teorias não são necessariamente excludentes ou antagônicas. Essas perspectivas podem também ser complementares, a partir de aspectos como o conhecimento e experiência da empresa em negócios internacionais, como será

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

posteriormente apresentado na etapa descritiva do estudo de caso da Azaleia. Entretanto, com o crescente interesse da pesquisa científica sob a perspectiva de análise sob a ótica dos recursos da organização, este trabalho utiliza esta perspectiva para analisar a teoria de internacionalização. Este posicionamento teórico foi assumido porque a preocupação fundamental nesta pesquisa não residiu em explicar o processo de internacionalização em si; mas sim, a relação dos recursos que a organização desenvolveu ao longo deste processo de internacionalização e suas influências sobre as operações e competitividade nos empreendimentos internacionais estudados.

A visão baseada em recursos (VBR) propõe que a organização pode obter vantagem competitiva através da aquisição e acumulação de ativos e capacidades únicos e estratégicos (recursos), que irão diferenciá-la dos concorrentes. Seu principais representantes incluem Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraff (1993), cabendo ressaltar que os trabalhos pioneiros nessa área foram desenvolvidos por Penrose (1959) e Nelson e Winter (1982).

No contexto da internacionalização podem-se evidenciar as competências das empresas multinacionais, que são constituídas pelo conjunto de competências das diversas unidades que a compõe. O modelo de Rugman e Verbeke (2001) busca explicar como se desenvolvem as competências das empresas multinacionais. Este modelo propõe dez padrões do desenvolvimento e difusão das competências em empresas multinacionais. Para os autores, dois determinantes são importantes para as suas proposições: as vantagens específicas da firma e as vantagens específicas do país. Essas vantagens constituem a essência do Paradigma Eclético (Dunning, 1993) e da teoria moderna da internacionalização da empresa multinacional (Rugman e Verbeke, 1992) e conduzem à obtenção de vantagem competitiva no mercado internacional. Para Rugman e Verbeke (2001) esses dois parâmetros são críticos para descrever e explicar os padrões de expansão das empresas multinacionais.

Para Rugman e Verbeke (2001), os avançados sistemas de desenvolvimento de conhecimento podem contribuir para que as empresas multinacionais realizem localmente determinadas atividades que criem vantagens específicas para a firma, especialmente em áreas onde o país que hospeda a subsidiária possua vantagem

comparativa. Desta forma, a vantagem específica da firma pode ser desenvolvida internamente a partir de três possibilidades geográficas: (a) no país de origem da multinacional (na matriz da corporação); (b) no país estrangeiro onde operam as subsidiárias; ou (c) através da rede intraorganizacional da corporação, ou seja, com a atuação integrada das subsidiárias de diferentes locais geográficos (tanto na matriz como nas subsidiárias).

A sessão seguinte apresenta os principais conceitos sobre competências que suportam o embasamento teórico desta pesquisa.

### **3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Os recursos são as entradas, permitem o *start up* para a formação de competências, e referem-se ao grupo de ativos (tangíveis ou intangíveis) que uma organização possui, controla ou tem acesso (HELFAT; PETERAF, 2002). As organizações possuem uma gama de recursos, mas nem todos são devidamente aproveitados ou, em um primeiro momento, podem nem mesmo ser reconhecidos ou mobilizados. Estes recursos de acordo com Wernerfelt (1984) podem estar representados por tecnologias desenvolvidas internamente pela organização, marcas, maquinário, procedimentos eficientes e emprego de habilidades formais dos funcionários. Os recursos foram classificados por Barney (1991) em recursos físicos (tecnologia, máquinas, equipamento, localização física), humanos (experiência, inteligência e conhecimento dos indivíduos) e organizacionais (estrutura de informação, planejamento formal e informal, cultura).

Capacidades são as habilidades da organização em explorar os recursos por meio de processos e rotinas que proporcionam a interação entre tais recursos, de maneira a executar uma série de tarefas, com o propósito de obter um determinado resultado. Essa coordenação de tarefas é realizada a partir do esforço dos indivíduos (TEECE *et al.*, 1997, JAVIDAN, 1998). As competências constituem o resultado da interação entre as diversas capacidades existentes na empresa (JAVIDAN, 1998). Enquanto que as competências essenciais, que consistem na interação das diferentes competências da organização, ocorrem por meio da aprendizagem organizacional coletiva, envolvimento e comprometimento entre as unidades organizacionais (JAVIDAN, 1998). Ainda sobre as competências essenciais (*core competence*), Prahalad e Hamel (1990) as definem como o

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Competências não são necessariamente estáticas, embora apresentem tendência a persistir apesar das entradas e saídas dos indivíduos da organização. Elas estão impregnadas nos mecanismos, sistemas e estrutura da organização, e difusas nas pessoas, tecnologias e estruturas (TURNER; CRAWFORD, 1994). Porém, se ao longo do tempo as organizações formulam diferentes estratégias ou operações, suas competências poderão ter alguma mudança substancial, e estas mudanças são importantes para criar o futuro da organização. As competências podem tanto “atrofiar” quanto se “desenvolver” ao longo do tempo, e a “atrofia” pode até não representar um problema para a organização desde que esta competência tenha perdido sua importância. A reformulação de competências, ou *reshaping competences* como chamado por Turner e Crawford (1994) permite a mudança e reformulação de atividades. Esta reformulação, freqüentemente, consiste em um investimento de longo prazo e exige contínuos esforços para se desenvolver e se manter.

As principais competências identificadas em estudos referentes à mobilização de recursos no desenvolvimento de estratégias e de internacionalização, e que foram identificadas como categorias de análise para investigação nesta pesquisa foram: Capacidade de Entender os Mercados (Day, 1994; Knight e Liesch, 2002, Weerawardena, 2003); Capacidade de Aprender com foco no Ambiente Interno (Weerawardena, 2003); e, Capacidade de Relacionar-se (networking) (Axelsson e Johanson, 1992; Weerawardena, 2003). Estas competências são exploradas nas seções seguintes.

A “capacidade das empresas de se relacionarem” e formar redes de relacionamento no mercado internacional pode ser um catalisador do processo de internacionalização, pois permite aproveitar as complementaridades entre as parcerias, além de compartilhar os recursos, conhecimentos e riscos. As habilidades para estabelecer e desenvolver relacionamentos estáveis em parcerias internacionais pode ser um fator crítico para se manter em um determinado mercado (ROCHA, 2002).

Organizações dependem do ambiente onde transitam para adquirir recursos.

Estudos sobre o capital social sugerem que os relacionamentos em rede contribuem significativamente para o seu desempenho. Redes são vitais na descoberta de oportunidades, para testar idéias, e na aquisição de recursos para a formação de novas estruturas, são úteis para contribuir com a redução de riscos e incertezas inerentes ao mercado internacional. Elas facilitam a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de recursos complementares (NERKAR; PARUCHURY, 2005; SELNES; SALLIS, 2003).

“Capacidade de entender mercados” é o resultado de um processo integrado que se aplica ao conhecimento coletivo, habilidades e recursos da empresa (DAY, 1994). Knight e Liesh (2002) propõem este conceito e explicam que entender mercados consiste na habilidade de obter informações de mercado e transformá-los em conhecimentos práticos que gerencialmente podem ser utilizados para o cumprimento dos objetivos propostos.

Essa competência captura a capacidade de formular um mix de estratégias (WEERAWARDENA, 2003) e são críticas para identificar e acessar mercados no exterior. É caracterizada pela aquisição e disseminação de informação de mercado. Isso também envolve o “desaprender” que vem a ser a revisão de insucessos para implantar melhorias dentro da organização (DAY, 1994).

O desenvolvimento de conhecimento através da experiência no mercado-alvo é um pré-requisito para obter sucesso na internacionalização (JOHANSON; VALHNE, 1977). Este conhecimento está intimamente ligado às experiências pessoais que incluem valores, visão e sentimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), portanto, a proximidade com o mercado aumenta a base de contatos com clientes e permite maior rapidez na internacionalização porque facilita acesso a conhecimento especializado (HUBER, 1991; SINKULA, *et al.*, 1997). A “capacidade de aprender com foco no mercado” é exercitada no momento em que as organizações atingem uma capacidade superior que seus concorrentes em adquirir, disseminar, e integrar informação para criar atividades de valor (WEERAWARDENA, 2003).

Alguns autores definem o conhecimento no contexto de organizacional como as compreensões e opiniões validadas de uma empresa, enquanto a aprendizagem organizacional é conceituada como a capacidade da empresa de processar, adicionar novos conhecimentos e usá-lo na tomada de decisão estratégica para

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

obter vantagens competitivas (BELL *et al.*, 2002; DAY, 1994).

Nesse sentido, a capacidade de aprender internamente é caracterizada pela aquisição e disseminação de informações geradas dentro da organização. Envolve rotinas de aprendizagem e a habilidade de transformar a informação gerada internamente em conhecimentos que poderão ser aplicados no gerenciamento e cumprimento dos objetivos traçados (WEERAWARDENA, 2003).

A aprendizagem interna promove uma *performance* organizacional superior e conduz ao desenvolvimento de novas rotinas e sistemas que levam à eficácia do processo de internacionalização. Primeiramente, empresas que focam na aprendizagem têm condições eminentes de crescer e se adaptar a novos mercados por desenvolverem dispositivos internos capazes de se adaptarem facilmente às mudanças ambientais (AUTIO *et al.*, 2000; GRANT, 1996). Por sua vez, empresas que enfatizam processos de aprendizagem, geram maiores volumes de conhecimento recuperáveis o que tornam as organizações aptas a enfrentarem maiores desafios externos característicos das empresas que desejam internacionalizar suas atividades. (AUTIO *et al.*, 2000; GRANT, 1996; McEVILY; CHAKRAVARTHY, 2002).

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único. Yin (2001) considera essa estratégia válida quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos e que estão inseridos em algum contexto da vida organizacional. A pesquisa foi executada em três fases distintas: a primeira fase envolveu investigação em fontes secundárias e também uma pesquisa preliminar exploratória com dois executivos com experiência na área de negócios internacionais, para levantar as impressões e relevância do assunto. Também se constituiu nesta fase o levantamento e análise de dados estatísticos, bem como estudos anteriores sobre a internacionalização das empresas brasileiras de calçado e as principais formas de atuação no mercado internacional. A segunda fase se constituiu da pesquisa bibliográfica na área de internacionalização e recursos estratégicos, valorizando competências organizacionais. Na terceira fase conduziu-se a pesquisa de campo utilizando entrevistas e analisando os dados coletados.



Com base no referencial teórico apresentam-se, no quadro 1, as categorias de análise aplicadas no estudo.

#### QUADRO 1 – CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA

Tema	Competências	Categoria de Investigação e Análise / Competências Essenciais	Autores
Recursos estratégicos	Serviços; Pós-venda; Logística distribuição; Conhecimento.	Capacidade de Entender os mercados	Day (1994) Knight e Liesch (2002).
	Inovação; Adaptação produtos; Adaptação da empresa; Serviço; Sistemas de informação;	Capacidade de aprender com foco no ambiente interno	Weerawardena, (2003)
	Relacionamento com clientes concorrentes; Gestão Internacional; Comprometimento a longo prazo.	Capacidade de relacionar-se ( <i>networking</i> )	Axelsson e Johanson, (1992)
Tema	Categoria de Investigação e Análise		Autores
Internacionalização (Teoria de Recursos)	Padrão de Atuação Internacional		Rugman e Verbeke (2001)

#### 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Fundada em 1958, a Calçados Azaléia S/A consolida-se atualmente como o maior grupo produtor de calçados da América Latina (Abicalçados, 2009). Sediada em Parobé, no Rio Grande do Sul, Brasil, a empresa possui também unidades de produção nos estados do Ceará, Sergipe e Bahia, produzindo diariamente 160.000 pares de calçados e exportando cerca de 15% de sua produção para mais de 30 países. Atua no segmento feminino com as marcas Azaléia, Dijean e Funny e no segmento esportivo com a marca Olympikus, líder no Brasil em calçados esportivos.

No final da década de 1990, a Azaléia consolidou sua participação nos países do Mercosul sendo líder no segmento calçado feminino, na maioria destes países. A empresa contava, então, com 23 distribuidores localizados na África do Sul, Argentina, Arábia Saudita, Austrália, Bolívia, Canadá, Colômbia, Chile, Coreia do Sul, Estados Unidos, Japão, Itália, Lituânia, Paraguai, Polônia, Portugal, Panamá,

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

Peru, Porto Rico, República Tcheca, Suriname, Uruguai e Venezuela; 150 vendedores, 6000 clientes e mais de 10000 pontos de venda espalhados pelo mundo.

A internacionalização da Azaleia nos mercados de Colômbia, Peru e Chile (objetos deste estudo) inicia, simultaneamente, entre os anos de 1997 e 2000. Implantadas no mesmo período, as estratégias de inserção da empresa nos países foram semelhantes, em função das especificidades de mercado e características de consumo. Cabe ressaltar que os produtos comercializados nesses mercados e no mercado brasileiro possuem escopo idêntico e são produzidos pela fábrica da Azaléia no Brasil. A implantação de filiais da empresa nestes três mercados trouxe um diferencial competitivo para a marca em relação à concorrência. Os pequenos varejistas foram beneficiados ao usufruírem de uma estrutura de pronta-entrega alicerçada em estoques disponíveis de calçados, produzidos no Brasil e entregues pelas filiais diretamente no destino, de acordo com a necessidade dos clientes.

A seguir apresenta-se uma análise dos casos estudados em relação às categorias de análise propostas na metodologia do estudo.

### **5.1- CAPACIDADE DE COMPREENDER OS MERCADOS**

A constante adaptação e reconfiguração das formas de atuação nos mercados estão intimamente ligada ao conhecimento assimilado. Os gestores abordam aspectos referentes às mudanças que são observadas e que ocorrem de tempos em tempos como resposta às mudanças ambientais e também por mudanças corporativas internas. A principal mudança identificada está ligada aos canais de comercialização. Além da distribuição que era a atividade fim das unidades no exterior, a empresa agregou canais onde passou atender diretamente o consumidor final e não somente ao varejo que representavam um intermediário na operação. A partir de 2002, foram implantadas lojas monomarcas (lojas com marcas próprias) nas três unidades no exterior e a partir de 2005 a venda de calçados por catálogo no Peru e Colômbia. A principal competência relacionada a estas mudanças de atuação está relacionada à capacidade do nível gerencial em compreender e antecipar mudanças para manter vantagens competitivas nestes mercados.

Observa-se através das evidências, que a preocupação interna, desenvolvida

no Brasil, em compreender as necessidades das subsidiárias internacionais, bem como o trabalho desenvolvido a nível gerencial para compreender os contextos onde atuam, fazem com que as operações possam se desenrolar de maneira independente, reconhecendo e atendendo necessidades específicas de cada mercado. Recursos considerados críticos, como canais de fornecimento, conhecimento, canais de comercialização e as pessoas envolvidas na operação foram mobilizados a partir da competência de aprender com foco no seu ambiente externo (capacidade de compreender mercados) e geraram novas competências que promovem vantagem competitiva para a empresa nos mercados onde atua. Estas novas competências geradas são reconhecidas pelos clientes através da satisfação em relação aos produtos e serviços ofertados.

## **5.2- APRENDER COM FOCO NO AMBIENTE INTERNO**

Contratação de pessoas com o conhecimento necessário de produtos e de processo, aliado a elementos internos como o *know-how* em tecnologia e distribuição foram os primeiros passos a serem dados para a internacionalização. A busca de pessoas que entendessem do processo foi fundamental. Este primeiro investimento motivou a empresa a buscar um entendimento de como os recursos internos poderiam melhorar e potencializar o nível de serviço agregado ao produto. Para cada uma das subsidiárias foi destacado um executivo da matriz, foi expatriado e encarregado de estruturar a operação. O *staff* de vendas e administrativo interno foram contratados localmente de acordo às necessidades identificadas. Por um lado o executivo brasileiro garante a transferência da cultura da organização para a subsidiária e, por outro, o *staff* local potencializa a absorção do conhecimento local.

Na opinião dos entrevistados, para iniciar um negócio é importante ter uma pessoa da matriz atuando em nível estratégico (gerência) para que a subsidiária possa compreender a sistemática e as diretrizes a serem implantadas. No Peru e na Colômbia toda a estruturação e a administração estratégica está sob responsabilidade de brasileiros, no Chile esse papel é dividido com o parceiro local que está envolvido na *joint venture*. Os demais cargos e ocupações (vendedores, coordenadores, encarregados de publicidade) são exercidos por pessoas contratadas localmente. O serviço prestado aos clientes é um importante recurso

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

relacionado ao aprendizado com o ambiente interno. Comparado à concorrência, em termos de atendimento, informação, logística e publicidade em geral o serviço prestado pela empresa é diferenciado tornando-se uma vantagem competitiva. Outros elementos citados, como o conhecimento logístico representado pela rapidez de entrega, localização, facilidades aduaneiras, a ampla linha de produtos (coleção), o nível de reposição e a própria estrutura que sustenta a marca através da solidez das fábricas permite que se transmita seriedade e confiança.

A capacidade que a empresa tem de mobilizar recursos para desenvolver uma gama de rotinas organizacionais (sequência de ações coordenadas) que se propõem a entregar produtos e serviços para o mercado de maneira a superar o nível de atuação de seus competidores baseados em sistemas sustentadas em conhecimento revelam-se como uma competência reconhecida. A estrutura interna da Azaleia é vista como um diferencial por possuir flexibilidade de atendimento. Os entrevistados enfatizam que esta estruturação permite comprar quantidades reduzidas de cada produto. Essa flexibilização foi adquirida com o aprendizado constante sobre as necessidades dos clientes e da sensibilização interna quanto a importância de uma boa prestação de serviços.

### **5.3- CAPACIDADE DE RELACIONAR-SE (*NETWORKING*)**

Observou-se que o processo pela busca de conhecimento de mercado está relacionado às possibilidades de interação representada pelos relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros ou mesmo através de contatos informais que fazem parte das redes sociais nas quais a empresa está envolvida. O bom relacionamento com clientes é fator decisivo para obtenção do conhecimento do canal de vendas onde a empresa atua. No Chile, a sociedade com parceiros locais permitiu o acesso rápido às cadeias de lojas, na Colômbia, a maior rede varejista atuou como o principal parceiro na estruturação das lojas monomarcas da Azaleia, no Peru a parceria das concessões colocando promotores de venda dentro das grandes cadeias de loja permitiu a qualificação dos níveis de serviço oferecido.

A rede de lojas da Azaléia na Colômbia iniciou as atividades com o investimento do maior varejista local chamado Spring Steps que possui 400 lojas por todo território Colombiano. A empresa já atuava como fornecedor deste varejista abastecendo as suas lojas com produtos Azaleia. As lojas foram abertas com capital

do parceiro e com a gestão dos estoques em parceria com a Azaléia. Depois de dois anos, com o aprendizado do gerenciamento deste canal de vendas, a Azaleia comprou a operação das lojas e hoje este canal de vendas conta com 20 lojas. A experiência da abertura das lojas da Colômbia permitiu replicar este mesmo modelo nas filiais do Peru e Chile. Nestes dois países o aprendizado favoreceu a abertura com capital próprio sem nenhum tipo de sociedade.

Outra influencia dos relacionamentos sobre as estratégias é a venda de calçados por catálogo. A Azaleia buscou o conhecimento da operação atuando no mercado mexicano, que é um mercado tradicional e experiente neste segmento, antes de implantar a venda por catálogo na Colômbia e no Peru. O relacionamento prévio com uma grande empresa no México que atua nesse canal favoreceu o aprendizado e a replicação do modelo nas subsidiárias. A experiência no México foi decisiva para o resultado positivo da estratégia.

A competência que a empresa tem em cultivar relacionamentos e preservar suas redes sociais evidencia-se nas várias ações descritas e nas relações de confiança com clientes. Os recursos-humanos locais potencializam o desenvolvimento desta competência. A principal vantagem internacionalização.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo procurou elucidar a identificação e articulação de recursos organizacionais como uma alternativa estratégica para o processo de internacionalização de empresas. No campo empírico, apresentou-se o estudo de caso da implantação das subsidiárias da Azaleia para venda e distribuição dos seus produtos: Calzados Azaléia de Colombia Ltda (Azaléia Colômbia), Calzados Azaléia Peru S/A (Azaléia Peru) e Azaléia Chile S/A (Azaleia Chile). Analisou-se a experiência de internacionalização desta empresa sob a perspectiva da mobilização de seus recursos, com o objetivo de desenvolver e consolidar competências organizacionais e contribuir para o acesso e o desenvolvimento sustentável no mercado internacional.

As perspectivas de análise de internacionalização utilizam como lentes teóricas tanto a vertente econômica quanto a comportamental, demonstrando que estas teorias não são necessariamente excludentes ou antagônicas. Essas perspectivas podem também ser complementares, a partir de aspectos como o

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

conhecimento e experiência da empresa. Este trabalho utilizou a perspectiva de análise sob a ótica dos recursos da organização para analisar a teoria de internacionalização. Este posicionamento teórico foi assumido porque a preocupação nesta pesquisa não residiu em explicar o processo de internacionalização em si; mas sim, a relação dos recursos que a organização desenvolveu ao longo deste processo de internacionalização e suas influências sobre as operações e competitividade nos empreendimentos internacionais estudados. O caso da Vulcabrás/Azaléia, com a implantação das subsidiárias na América Latina, descreveu como uma empresa pode desenvolver novas habilidades e capacidades, a partir de um modelo de aprendizado e adaptação.

Através das formas de atuação observadas, os modos de investimento diretos sejam eles de maneira individual como nos casos do Peru e Colômbia, ou através de *joint venture* como analisado no Chile, permitem maior autonomia e controle das operações no mercado internacional. Se por um lado a empresa incorre em maior risco e investimento no desenvolvimento de recursos optando por esta estratégia, por outro, pode haver maior controle dos canais e das atividades de acordo às diretrizes adotadas pela matriz. É importante observar, contudo, que a tomada de decisões sobre seleção de mercados e forma de atuação nos mesmos foi desenvolvida de forma pouco pragmática influenciada pela proximidade psíquica destes países. Este fato se verifica pela estratégia da empresa em fazer da exportação uma continuidade de seu mercado interno, sem adaptação de seus produtos.

Apesar de a empresa ter efetuado estudos de mercado para verificar variáveis indicativas de investimento no Peru e Colômbia, o primeiro fato que motivou o investimento foram as ações corretivas de mercado para assumir as operações de distribuidores que estavam se inviabilizando. Estas ações mostram o comprometimento da empresa em mobilizar os recursos necessários para o estabelecimento destes novos negócios, seu empreendedorismo e a capacidade da empresa em captar necessidades e entender o seu entorno.

Em relação às diretrizes adotadas pela matriz para controle e gerenciamento destacaram-se as seguintes características:

- adaptação das estratégias de acordo à estrutura e ao contexto econômico encontrado no país alvo;
- flexibilização quanto ao gerenciamento e condução de atividades por expatriados e recursos humanos locais;
- formação de parcerias para acessar mais rapidamente oportunidades de mercado.

A primeira diretriz corrobora com a competência demonstrada ao longo das análises que a empresa apresenta em aprender com os mercados, a segunda está relacionada diretamente com a capacidade em aprender com o seu ambiente interno e a terceira suporta a capacidade reconhecida da empresa em se relacionar e buscar parceiros.

A mobilização de recursos estratégicos e sua adaptação às variáveis encontradas em sua trajetória mostram a importância da aquisição e reconfiguração desses recursos para o desenvolvimento de novas competências na compreensão de sua estrutura e a necessidade de adaptação para perpetuar sua atuação nos mercados estudados. A articulação dos recursos se constitui num sistema de gestão complexo que se adapta à realidade local e permite o controle e gerenciamento. Esse sistema, apesar de complexo, possui características flexíveis quanto ao atendimento e entrega de produtos que gera valor agregado para a organização e se torna de difícil imitação pelos competidores. As interfaces das competências desenvolvidas acabam por se configurar em um sistema de engrenagens que melhoram o desempenho, facilitam acesso a mercados e consolidam a imagem da organização junto a seus clientes.

Conforme destacado, o aprendizado na prática (*learning by doing*) subsidia o desenvolvimento das operações. A aprendizagem foi catalisadora do processo de criação das operações e adaptação dos recursos internos da empresa, servindo como base para o desenho do modelo de negócio.

A inovação foi percebida no processo da venda de calçados, que não possuía modelo de negócios similar dentro da organização. Conclui-se que a implantação do modelo de investimento direto na Azaléia mobilizou a organização para a reconfiguração de seus recursos internos e a criação de novas capacidades, que

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

geraram as competências organizacionais necessárias para a implantação da operação, gerando valor para o cliente e competitividade para a empresa.

De acordo com a estrutura de investigação proposta na qual a mobilização de recursos estratégicos sugerem a capacidade da empresa de adaptar e reconfigurar suas competências para criação da vantagem competitiva, sugeriu-se três categorias de análises. Nesta estrutura está proposta a busca por recursos estratégicos que pudessem ser mobilizados para captação e desenvolvimento deste aprendizado. No quadro 3, a seguir, apresentam-se os principais elementos identificados na pesquisa:

**QUADRO 3 – RESUMO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS**

<b>Capacidades</b>	<b>Recursos Estratégicos</b>
Capacidade de entender os mercados	Leitura das necessidades do mercado Conhecimento e flexibilidade Adaptação dos canais de comercialização
Capacidade de se relacionar	Parcerias para estruturação de negócios e velocidade de acesso a mercado Criação de elos de confiança Criação de imagem da marca
Capacidade de aprender com o ambiente interno	Desenvolvimento de recursos humanos Estruturação de sistemas Flexibilização de atendimento

O caso estudado, através da análise dos recursos estratégicos delimitados no quadro 3, permitiu evidenciar quais recursos que promovem o aprendizado sucessivo os quais resultam em um comprometimento crescente com o mercado externo. Pode-se constatar que apesar de adotarem estratégias diferentes de entrada, as filiais seguiram trajetórias evolutivas muito semelhantes. No entanto, as estratégias são adotadas de acordo com a análise ambiental local.

Os resultados apontam para a necessidade da empresa investigada em envidar esforços para que se mantenha competitiva no mercado gerando a necessidade de diversificação de seus canais de comercialização, passando as atividades das subsidiárias, eminentemente distribuidoras, para um modelo de comercialização direto ao consumidor tais como: a venda de calçados por catálogos,



lojas com marca própria e concessões. O desenvolvimento e adaptação das três operações no exterior na busca de recursos e o estabelecimento de uma sistemática que pudesse atender aos novos requisitos para atendimento das lojas, catálogos e concessões são reconhecidos como os principais desafios enfrentados para permitir a perpetuação dos negócios nos mercados investigados.

Pode se afirmar que a organização está num nível de envolvimento com o mercado externo no qual a estruturação de subsidiárias permitiu aproximação dos mercados e aquisição de conhecimento para estabelecer sua forma de atuação.

Ainda, conforme o modelo de Rugman e Verbeke (2001), observa-se que no caso da Azaléia há uma combinação de competências locais e não locais desenvolvidas e utilizadas como formação de vantagem competitiva. As competências locais, foram desenvolvidas quase simultaneamente e em rede pelas diferentes filiais e utilizadas regionalmente – transferidas entre filiais. As competências não locais – desenvolvidas pela matriz – quando associadas às competências locais fortaleceram a posição competitiva da empresa.

Este estudo do caso visou contribuir para considerar a mobilização de recursos estratégicos como uma das perspectivas teóricas que buscam compreender a forma característica de uma empresa de se inserir em um mercado internacional. Neste peculiar estudo, validaram-se teoricamente as características estratégicas: capacidades de compreender mercados; de aprender com o seu ambiente interno, e de se relacionar no ambiente onde transita, como características determinantes entre o conjunto daquelas propulsoras para a inserção e competitividade no cenário internacional.

### **Referências Bibliográficas:**

ABICALÇADOS. Resenha Estatística. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, Sweden, v. 30, n.1 p.63-92, Spring, 2000.

AUTIO E.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA J. Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000.

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

AXELSSON, B; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs. the network view. In: AXELSSON, B; EASTON, G. (Ed) *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BELL, S., WHITWELL, G., LUKAS, B. Schools of thought in organisational learning. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 1, p 70–86., 2002.

CAVUSGIL, T.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1 , p. 1-21, 1994.

COHEN, W., LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, n. 35, p. 128-152, 1990.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*; v. 58, p. 37, Oct. 1994.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 109 – 122, Winter Special Issue, 1996.

HEL FAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resourced based view: capability lifecycles. *Tuck School Business at Dastmounth*. Working Paper 03-08. dez 2002.

HUBER, G. Organizational learning: The contributing processes and literature. *Organization Science*, 2(1): 88–115, 1991.

JAVIDAN, M. Core Competece: Wath does it means in practice? *Journal of Strategic Management*, v. 31 p. 60-71, feb. 1998.

JOHANSON, J; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N; VAHLNE, J. E. *Strategies in global competition*. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23–32, 1977.

KNIGHT, G.; LIESCH, P. Information internalization in internationalizing the firm. *Journal of Business Research*, 51(12):1–15, 2002.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LI, L., LI, D. Internationalization Process of Small and Medium-sized Entreprises: Toward a Hybrid Model of Experiential learning and Planning, *Management International Review* 44(1), 93–117, 2004.

LIESCH, P. et al. Envolving strands of research on firm internationalization: An Australian –Nordic perspective. *International Studies of Management & Organization*, 32(1): 16–35, 2002.

LU, J.; BEAMISH, P. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 565-586, 2001.

- McEVILY, S.; CHAKRAVARTHY, B. The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4): 285–305, 2002.
- MILLS, J. et al. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MILLS, J. PLATTS, K. BOURNE, M. Competence and Resource Architecture. *International Journal of Operations & Production management*. V.23 n. 9 – p. 977 – 994, 2003.
- NERKAR, A., PARUCHURI, S. Evolution of R&D capabilities: The role of knowledge networks within a firm. *Management Science*, 51(5): 771–786., 2005.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995
- PRAHALAD, C.K; HAMMEL G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p.78-90 mai-june, 1990.
- PRAHALAD, C; HAMMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A. A competence perspective on strategic learning and knowledge management. *Strategic Learning and knowledge management*. England: John Wiley & Sons, p. 3-18, 1997.
- ROCHA, Angela da. (Org.) *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. Rio de Janeiro:Mauad, 2002.
- SELNES, F., SALLIS, S.. Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3): 80–89, 2003.
- SINKULA, J.; BAKER, W.; NOORDEWIER, T.. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, .25, n.4, p. 305 – 318, 1997.
- SHARMA, D., BLOMSTERMO, A.. The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12: 739–753, 2003.
- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533, 1997.
- TURNER, D.; CRAWFORD, M. Managins current and future competitive performance: the role of competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. *Competence-Based Competition*. England: John Wiley & Sons, p. 241-264, 1994.
- VULCABRÁS, Relatórios gerenciais, 2009
- WEERAWARDENA, J.. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1): 15–35, 2003.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5- 171-180, 1984
- YIN, R.C. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**III Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**  
**A primeira década novo milênio: sociedade, instituições e inovações**  
**Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 9, 10 e 11 de maio de 2011**

YIP, G. S., GOMEZ, J., MONTI A. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms, *Journal of International Marketing* 8(3), 10–36, 2000.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas: 2001.