



doi: 10.14211/regepe.v6i3.659

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE PEQUENAS EMPRESAS

Recebido: 06/04/2017

Aprovado: 15/10/2017

¹ Tatiane Pellin Cislaghi
² Elieti Biques Fernandes
³ Douglas Wegner

RESUMO

Estratégias de internacionalização tem sido foco de diversas pequenas empresas que optam por um desempenho superior ao longo do tempo. Uma visão de capacidade dinâmica pode oferecer uma base adequada a fim de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas dessas organizações para enfrentarem as mudanças ambientais. As capacidades dinâmicas podem ser adaptadas aos processos específicos de internacionalização das empresas, uma vez que, seja de maneira incremental ou acelerada, pode-se propiciar a criação de capacidades diferenciais ao negócio. Por meio de um estudo de caso, esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação do processo de internacionalização com a transformação das capacidades dinâmicas de uma indústria de pequeno porte do setor de orgânicos. O método de pesquisa utilizado é de natureza qualitativa e descritiva através de uma abordagem processual. Como resultados, evidenciou-se que a gestão de recursos humanos e o potencial de inovação foram as capacidades dinâmicas que mais contribuíram para o processo de internacionalização da organização estudada, além da forma como a cultura exportadora foi incorporada na empresa a qual refletiu no comprometimento com a decisão de se internacionalizar.

Palavras-chave: Internacionalização; Capacidades Dinâmicas; Metodologia de Processo; Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

¹ Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, (Brasil). Professora de Gestão e Comércio Exterior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS – Campus Bento Gonçalves. E-mail: tatiane.cislaghi@bento.ifrs.edu.br

² Mestre em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: elieti_fernandes@hotmail.com

³ Doutor em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos– UNISINOS, Rio Grande do Sul. E-mail: dwegner@unisinobr

THE INTERNATIONALIZATION PROCESSES IN THE DYNAMIC CAPABILITIES TRANSFORMATION OF SMALL ENTERPRISES

ABSTRACT

Internationalization strategies have been used by several small businesses in order to develop a superior performance over time. These actions might be studied by dynamic capability theory, which provides the understanding of integration, building, and reconfiguration of organizations' internal and external competencies in order to face environmental change. Furthermore, the dynamic capabilities change over time and they have adapted to specific requirements from internationalization processes of companies. This paper was based on qualitative-descriptive research by a process approach. The single case study analyzed the relation between the internationalization process and the dynamic capabilities transformation in a small industry of the organic sector. The result evidenced that human resources management and innovation potential were the dynamic capabilities that most contributed to the internationalization process of the organization studied. In addition, the export culture incorporated in the company reflected the commitment with the decision to compete abroad.

Keywords: Internationalization; Dynamic Capabilities; Process Data; Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs).



1 INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações precisam identificar alternativas estratégicas que garantam sua sobrevivência no mercado, sejam elas de pequeno porte ou multinacionais (Knight & Liesch, 2016). Dessa forma, a perspectiva das Capacidades Dinâmicas (CD) apresenta uma proposta de sustentar a vantagem competitiva das organizações (Teece, 2007; 2014). A CD requer a habilidade de extrair benefícios econômicos dos recursos atuais e desenvolver novas capacidades (Luo, 2000).

De acordo com Teece (2007), CDs são competências organizacionais que promovem o desenvolvimento de características específicas nas empresas, que combinadas, são capazes de construir novos recursos. As organizações precisam equilibrar o quanto elas podem melhorar as capacidades já existentes e o quanto elas precisam se envolver em novas rotinas e na renovação de capacidades (Pinho & Prange, 2016).

Essa renovação orienta as organizações a focar esforços em adquirir conhecimentos, seja em como trabalhar com sucesso no exterior ou para alcançar a legitimidade, ou ainda em como realizar a gestão das diversas áreas internas para operar em ambientes institucionais distintos (Riviere & Suder, 2016).

Se, por um lado, existe uma vasta literatura sobre capacidades dinâmicas em grandes empresas (Helfat, 1997; Kale & Singh, 2007; Vogel & Güttel, 2013), há poucos estudos que analisam esse tema no contexto das pequenas empresas (Pinho & Prange, 2016). De igual forma, há também poucos estudos, de maneira longitudinal e processual, ou mesmo em diferentes configurações, que abordem setores e condições ambientais (Swoboda & Olejnik, 2016).

Diante do exposto, este estudo possui como objetivo analisar como o processo de internacionalização de uma indústria de pequeno porte reflete na transformação das capacidades dinâmicas da empresa. Optou-se pela utilização da metodologia de processo (Langley, 1999), a qual busca entender e responder aos questionamentos de “como” e “por que” os eventos mudam com o passar do tempo.

Como contribuição teórica, o estudo avança no entendimento de como e por que ocorrem as mudanças das capacidades dinâmicas demandadas para o processo



de internacionalização de uma empresa de pequeno porte. Essa visão longitudinal coloca essas capacidades em uma perspectiva de movimento, perspectiva essa que é limitada nos estudos transversais. A contribuição prática está em oferecer *insights* para a gestão de pequenas empresas que desejam se internacionalizar.

O entendimento da relação existente entre a transformação das capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização demanda atenção dos gestores e permite a reflexão acerca de ações necessárias para melhorar as capacidades já existentes e/ou renovar as capacidades pelo rompimento com as atividades habituais da organização (Pinho & Prange, 2016) a fim de facilitar o ingresso ao mercado externo.

Sendo assim, o presente estudo estrutura-se da seguinte forma: inicialmente as questões introdutórias da pesquisa são apresentadas. Após é feita a revisão da literatura composta pela abordagem das capacidades dinâmicas e as teorias de internacionalização, bem como suas inter-relações. Na sequência há os aspectos metodológicos e informações sobre a organização do objeto de estudo. A seguir, apresenta-se a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 CAPACIDADES DINÂMICAS (CD)

A compreensão das fontes de vantagem competitiva baseadas nas capacidades dinâmicas tem sido tema amplamente discutido na academia. De acordo com a revisão sistemática de Barcelos e Contador (2015) as capacidades seguiram uma hierarquia desde uma definição mais ampla, ligadas aos recursos internos da organização, conhecida como Visão Baseada em Recursos (VBR) (Barney, 1991), passando por Capacidades Essenciais (Leonard-Barton, 1992) até as CDs descritas por Teece, Pisano e Schuen (1990).

O termo Capacidades Dinâmicas foi cunhado inicialmente por Teece, Pisano e Schuen (1990) e posteriormente refinado por Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Schuen (1997). Define-se CD como a habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva por meio da capacidade de criar, estender ou mesmo modificar a base dos recursos. Compreende-se que “dinâmica” se refere à capacidade de renovar as competências da empresa e alinhar-se ao ambiente em constante mudança. Já o



termo “capacidade” enfatiza o papel da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das competências da organização a fim de fazer parte do ambiente em que está inserida (Teece, Pisano & Schuen, 1997).

Em outras palavras, “as capacidades definem o papel chave da administração estratégica no alinhamento do negócio a um ambiente em mudança através de um processo de reconfiguração de recursos organizacionais internos e externos, habilidades e competências” (Riviere & Suder, 2016, p. 849). Ou ainda, uma capacidade dinâmica “é o potencial da empresa para resolver sistematicamente problemas, formados por sua propensão para detectar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e mudar sua base de recursos” (Barreto, 2010, p. 271). As CD não são simplesmente processos, mas sim incorporadas em processos (Wang & Ahmed, 2007).

Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam três categorias de fatores que podem determinar as competências e CDs de uma organização: i) processos; ii) posições; e iii) trajetórias. As competências e capacidades são intrínsecas aos processos organizacionais, mas a possibilidade de criação de vantagem competitiva com base nesses processos depende da posição da empresa em termos de seus ativos e de sua trajetória evolutiva. Assim, a vantagem competitiva da empresa depende de seus processos (rotinas ou práticas e padrões de conhecimento), da posição de ativos específicos (tais como propriedade intelectual, ativos financeiros, reputação, base de clientes e relação com fornecedores) e das trajetórias ou alternativas estratégicas disponíveis a essa organização. Considera-se, portanto, que uma empresa é resultado de sua história e de suas decisões anteriores.

A análise dos processos de internacionalização pela ótica das CD permite acrescentar novas discussões, uma vez que maiores níveis de internacionalização levam a maiores níveis de interação em rede, criação e absorção de conhecimento (Schweizer, Johanson & Vahlne, 2010).

2.1 A Influência das CD nos Processos de Internacionalização das PMEs

O processo de internacionalização é tratado, principalmente, em duas grandes vertentes de estudo: as teorias econômicas e as comportamentais. As teorias econômicas atribuem decisões planejadas e racionalizadas pelas empresas ao



processo de internacionalização. Entre elas estão a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960/1976), a Teoria do Ciclo do Produto de Vernon (1966/1979), a Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1977/1988).

Já as teorias comportamentais argumentam que o processo de internacionalização está fundamentado nas atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir. Entre suas teorias estão aquelas que privilegiam o enfoque organizacional, como o Modelo de Internacionalização de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), as diversas vertentes seguidas pela Escola Nórdica de Internacionalização da Firma e o enfoque em processos, e, posteriormente, a Perspectiva em *Networks* e Empreendedorismo Internacional.

De maneira evolutiva e baseados nas redes de relacionamentos, Johanson e Vahlne (2009) apresentaram um novo modelo de rede de negócios no processo de internacionalização. O modelo descreve as dinâmicas e processos cumulativos de aprendizagem, bem como a construção da confiança e comprometimento, sendo simétrico em termos de fornecedores e clientes, e podendo ser usado para analisar a terceirização internacional e o desenvolvimento da cadeia de suprimentos.

Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) buscaram avançar no estudo de Johanson e Vahlne (2009) por meio de um modelo de internacionalização com base no empreendedorismo, construído a partir dos pressupostos do modelo de redes, incorporando as capacidades empreendedoras como uma variável estável e a exploração de contingências como uma variável de mudança. A contribuição está na transição de perceber a internacionalização não como um resultado de esforços deliberados para a expansão internacional, mas como um subproduto de outras ações, como a ação empreendedora (Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010).

As pesquisas sobre internacionalização de empresas têm destacado o papel do conhecimento e da aprendizagem no processo de ingresso de uma organização no mercado externo, principalmente de PMEs (Johanson & Vahlne, 2010). Riviere e Suder (2016) visaram identificar se e como as empresas renovam suas capacidades através da internacionalização. O objetivo foi avançar no trabalho de Teece (2014) em



três esferas: localização, tempo de duração do processo de internacionalização e modos de entrada no mercado externo.

Quando uma empresa começa a se internacionalizar ela enfrenta desafios relacionados com a novidade e, por isso, concentra esforços para adquirir conhecimentos sobre: como operar com sucesso no exterior, a maneira de ganhar legitimidade e a forma de operar em ambientes institucionais diferentes, dependendo do modo de entrada.

O estudo de Riviere e Suder (2016) evidenciou que a perspectiva das CD avança no estudo da relação entre internacionalização e as CDs da empresa, sugere que a diversificação internacional beneficia a avaliação do risco associado aos novos mercados geográficos e a relação risco-benefício associado com os mercados de negócios futuros. Esse trabalho responde ao criticismo de que os estudos de internacionalização têm desproporcionalmente se voltado para a vantagem competitiva da utilização como a motivação estratégica para a diversificação geográfica, ao contrário de exploração dos ativos estratégicos (Johanson & Vahlne, 2009).

Swoboda e Olejnik (2016) estudaram uma amostra de 604 PMEs alemãs que haviam realizado algum tipo de exportação. Objetivaram analisar a influência mediadora da CD orientação empreendedora internacional sobre a relação entre a exploração/desenvolvimento e planejamento de processos no desempenho internacional das PMEs. Os resultados demonstraram que um elevado nível de orientação empresarial internacional leva a um elevado nível de desempenho internacional. No entanto, quando os três fatores de sucesso (inovações, redução de riscos e proatividade) são considerados ao mesmo tempo, o efeito sobre o desempenho desaparece. Este achado pode ser explicado pelo mecanismo de intervenção da orientação empreendedora internacional que, até agora, tem sido quase sempre desconsiderada. Os autores concluíram que explorar/desenvolver e planejar levam ao sucesso por causa da orientação empreendedora internacional, assim como a orientação empresarial internacional constitui uma CD que transforma os processos de negócios em resposta às mudanças ambientais e, assim, criam rendas econômicas.

Pinho e Prange (2016) exploraram a relação entre as redes sociais e CD na internacionalização e seu impacto sobre o desempenho internacional das PMEs em

indústrias de baixa tecnologia. Os autores optaram pelos setores da indústria têxtil e de calçados, com uma amostra de 107 PMEs exportadoras de Portugal. A pesquisa contribui para o conhecimento dos efeitos sinérgicos de redes sociais, CD de internacionalização e desempenho internacional no contexto das PMEs, testando empiricamente algumas hipóteses. Como a maioria dos estudos sobre as CD são conceituais e teóricos, o estudo avança na literatura existente, oferecendo evidência empírica de como quatro dimensões (limites, consolidação, agregação de valor e interrupção) mediam as relações de rede e melhoram o desempenho internacional das PMEs.

A literatura existente destaca a relação e relevância das CDs com o processo de internacionalização. O estudo dessa relação através de uma metodologia processual (Langley, 1999) que exige uma abordagem longitudinal contribuirá para o entendimento da dinamicidade das capacidades da organização em relação ao seu processo de internacionalização.

3 MÉTODO

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e descritiva, utilizando-se da estratégia de estudo de caso (Yin, 2010) através de uma abordagem processual (Langley, 1999). Fundamentada em eventos, atividades e escolhas ordenadas ao longo do processo de internacionalização da empresa estudada, a pesquisa centra-se na relação entre esse processo e a transformação das capacidades dinâmicas da empresa, visando entender “como” e “por que” as CDs mudam ao longo do tempo.

Por questões de confidencialidade, a empresa estudada será denominada Alpha Produtos Orgânicos. A organização foi fundada em 1996 e localiza-se na Serra Gaúcha (RS). Elabora produtos orgânicos, como sucos, vinagres, farinhas e óleos. Atualmente, emprega nove colaboradores, além de prestadores de serviços e trabalhadores temporários que são contratados no período da safra da uva, geralmente entre janeiro e fevereiro de cada ano. Conta com aproximadamente trinta produtores que cultivam a uva orgânica no sistema agroecológico de produção (Cislaghi, Wegner, Vieira & Fernandes, 2016).



Além do crescimento acentuado da indústria de alimentos orgânicos no país (Mapa, 2016), a escolha do caso se justifica por ter passado por um processo de internacionalização relativamente rápido (3 anos) o que permite um estudo longitudinal com declarações de eventos passados com baixas distorções de comunicação (relativo à memória dos acontecimentos), mesmo que ainda incida percepções distintas de fatos presentes e passados relatados pelo mesmo indivíduo, por conta da ressignificação temporal e espacial. O processo de internacionalização foi analisado de acordo com a estratégia de suporte temporal, que identifica períodos a fim de estruturar a descrição dos eventos. Ressalta-se que esses períodos não são fases no senso comum do processo sequencial, são rótulos que marcam uma certa continuidade das atividades dentro de cada período e demandam certas descontinuidades em suas fronteiras (Langley, 1999).

Os períodos que marcam o ingresso da organização no mercado externo emergiram das entrevistas retrospectivas e da necessidade analítica dos pesquisadores. Esses períodos formarão uma espécie de pano de fundo para a distribuição dos eventos e análise dos pesquisadores. Após terem sido apresentados os requisitos que nortearam a escolha do caso que permite uma análise longitudinal, torna-se importante destacar os procedimentos utilizados para a escolha dos respondentes e da coleta de dados.

3.1 Coleta e Análise de Dados

Para realização da coleta de dados deste estudo, utilizou-se de entrevistas estruturadas e não estruturadas, observações e análise documental. A coleta de dados de diferentes fontes permite a necessária triangulação de dados para as pesquisas qualitativas (Langley & Abdallah, 2011).

Com o objetivo de delimitar eventos que se distribuem ao longo do processo de internacionalização de Alpha, contatou-se a diretora administrativa em janeiro de 2016, que sugeriu uma reunião para a compreensão do termo “Capacidades Dinâmicas”. Após a reunião, conversou-se com possíveis respondentes da equipe de colaboradores em fevereiro de 2016, nas dependências da empresa. Para que as informações apresentadas tivessem uma visão geral, optou-se pela participação de colaboradores com mais tempo de atuação na empresa ou diretamente envolvidos

com o processo de internacionalização, o que marca a “intencionalidade” das decisões dos pesquisadores (Corley & Gioia, 2004; Kumar; Stern & Anderson, 1993). Os informantes finais entrevistados foram a Diretora Administrativa (EDA01), a Analista Financeira (EAF02), a Analista Comercial (EAC03), o Gerente da Produção (EGP04) e a Gerente de Marketing (EGM05).

Para descrever o processo de internacionalização por meio da observação dos eventos, das histórias e dos acontecimentos cotidianos da empresa, demandou-se aos entrevistados que “contassem a história do processo de internacionalização da empresa Alpha em detalhes, sempre enfatizando o que foi necessário e decisivo para que a empresa adentrasse no mercado externo”. Questões amplas, abertas e não valorativas como essa buscaram estimular o surgimento de afirmações e histórias imprevistas (Charmaz, 2009).

Com o objetivo de manter a consistência das entrevistas, elas foram feitas e gravadas pelos pesquisadores no período de 17 a 24 de fevereiro de 2016. Na sequência, as entrevistas foram transcritas para análise. Durante todo o período de desenvolvimento do trabalho, foram realizadas reuniões e conversas informais com a diretoria, totalizando cerca de 30 horas, entre abril de 2015 e abril de 2016. Assim, além de facilitarem o processo de análise, essas reuniões permitiram a identificação de inconsistências.

O método de observação utilizado caracterizou-se por ser assistemático (sem uma técnica específica) (Mascarenhas, 2012). Na etapa de observação, foi possível identificar vários aspectos relacionados ao dia a dia (rotinas administrativas e produtivas), atividades desenvolvidas ao longo do processo de exportação, práticas aplicadas e palavras e gestos empregados pelos colaboradores em situações distintas. As observações foram realizadas na empresa Alpha, conforme apresentado na Figura 1 a seguir:



OCASIÃO	DATA / PERÍODO	PARTICIPANTES
Durante a reunião da PEIEX – Projeto de Extensão Industrial Exportadora – desenvolvido pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento – ApexBrasil (2015)	22/04/2015	Responsável pelo PEIEX e colaboradores
Durante a apresentação dos documentos, como relatórios do sistema, documentos contábeis, bem como informações da produção.	01 a 30/06/2015	EDA01, EAF02, EAC03, EGP04, EGM05 e colaboradores responsáveis pela geração dos documentos
Durante as entrevistas com os responsáveis das áreas no projeto PEIEX.	01 a 30/06/2015	EDA01, EAF02, EAC03, EGP04, EGM05
Durante o desenvolvimento e adaptação do maquinário para fabricação da farinha da semente de uva.	março a setembro/2015	EAC03
Reutilização de materiais na construção das estruturas da empresa, com foco na responsabilidade ambiental, presente também durante as atividades diárias dos proprietários e colaboradores.	junho/2014 a dezembro/2015	EAC03
Auditoria documental e física, realizada por empresa terceirizada, contratada por um cliente.	20 e 21 de janeiro/2016	EAC03

Figura 1: Observações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	PERÍODO
Documentos utilizados no Diagnóstico Empresarial	Balço patrimonial e DRE; Relatórios periódicos de compra e venda; Planilhas de controle e projeções da área financeira.	Período: janeiro/2014 a dezembro/2014.
	Dados anuais de produção e matéria prima disponível.	Período: 2012 a 2014.
Documentos internos de instrução processual e fontes de informações retrospectivas	Relatório do diagnóstico realizado pelo Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX).	Período: junho/2015.
	Atas de reuniões entre os colaboradores e áreas (comercial, produção e diretoria), como também as reuniões com todo o grupo.	Período: junho/2015 a novembro/2015.
	Documentos arquivados relativos aos programas de qualidade e certificação da empresa e registros das atividades desenvolvidas (exemplo FDA – <i>Food and Drug Administration</i>).	Período: setembro/2015 a março/2016.
	Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e ao Manual de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC); Manual do Colaborador.	Período: setembro/2015 a março/2016.
	Documentos das primeiras exportações realizadas.	Período: junho/2015 a abril/2016

Figura 2: Relação de documentos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).



Os documentos internos analisados foram categorizados em dois lotes distintos a fim de organizar o processo de análise de dados, contudo, não foi desprezada a interconexão entre eles. A Figura 2 anteriormente exibida relaciona os documentos analisados.

Coletas complementares e de esclarecimento aconteceram de maneira pessoal, por e-mail ou por telefone. A definição das fases metodológicas da pesquisa aconteceu a partir da identificação de eventos relevantes, que alteraram o processo de internacionalização ou fizeram com que os rumos do projeto ou os padrões de ações assumidos a partir daquele determinado evento se tornassem outros.

Os dados coletados passaram por um processo de codificação seletiva, que visa a integração e o refinamento das categorias que deram origem aos períodos e eventos que marcaram o processo de internacionalização. Por sua vez, foram reunidas as informações que configuram as CDs presentes no processo analisado e a distinção temporal existente entre elas. As técnicas de análise de dados utilizam-se da comparação de pequenas unidades de dados e da construção de maneira gradual de categorias que descrevem o fenômeno estudado (Charmaz, 2009). O método da teoria fundamentada utiliza o princípio da descrição e utilizou-se de códigos “*in-vivo*” seguindo a linguagem e os termos mencionados pelos informantes-chave (Langley & Abdallah, 2011).

Após a coleta de dados, o estudo de caso apresentou a análise das oportunidades de negócios no mercado internacional, as ações que foram realizadas e os resultados obtidos ao longo do processo de internacionalização. Neste mesmo cenário, ocorreu a identificação das CDs e como o processo de internacionalização da empresa auxiliou na evolução das capacidades já existentes ou na constituição de novas capacidades.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A partir das entrevistas, identificaram-se conceitos relevantes, os quais foram categorizados a fim de possibilitar a emergência dos eventos que caracterizaram o processo de internacionalização da empresa Alpha. Os eventos foram compostos por ações que deram forma ao processo de internacionalização e, por vezes, reforçaram



ou modificaram as CD orientadas ao ingresso da empresa estudada no mercado externo. A relação entre os eventos, as capacidades dinâmicas e as ações são apresentadas a seguir. Os resultados serão divididos em etapas: disposição ao ingresso no mercado externo e análise do diagnóstico empresarial; descrição da internacionalização da empresa; avaliação das primeiras exportações; análise das CDs antes e durante o processo de internacionalização.

4.1 Disposição ao Ingresso no Mercado Externo e Análise do Diagnóstico Empresarial

O diagnóstico empresarial teve início no ano de 2014 com a finalidade de propor a expansão do mercado de atuação da organização, já com a perspectiva da internacionalização. A iniciativa foi da direção da Alpha, que aceitou o convite de participar do Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), desenvolvido pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento (ApexBrasil, 2015).

Foram realizados quatro encontros para a elaboração do diagnóstico: i) no primeiro realizado em abril de 2015, foi apresentado o projeto e agendado o segundo encontro para a coleta de dados; ii) no segundo realizou-se a coleta de dados para a elaboração da *SWOT Analysis* (também em abril de 2015); iii) no terceiro, os resultados foram apresentados e definiram-se os planos de ação (maio de 2015); e iv) no quarto encontro, a facilitadora do projeto esteve *in loco* na Alpha para acompanhar o andamento das atividades propostas (maio de 2015).

A partir dessa matriz, foi possível construir os planos de ação como, por exemplo, implantar um sistema de informação gerencial integrado a fim de: gerar e ampliar indicadores; oferecer mais treinamentos aos colaboradores; ampliar a prospecção de clientes e mercados, para diminuir concentração de vendas em grandes redes; ampliar a capacidade produtiva e investir na exportação.

Como conclusão do diagnóstico, analisando-se o documento final em junho de 2015 e observações realizadas nas entrevistas com os responsáveis das áreas no projeto (de 1 a 30 de junho de 2015), percebeu-se que Alpha possuía potencial para ampliar suas vendas no mercado doméstico e também para iniciar sua atuação no mercado externo.

Diante do exposto, considera-se o resultado do diagnóstico empresarial (maio de 2015) como evento que marca a mudança para a etapa da realização das atividades para a internacionalização, que apontou a oportunidade de ampliar o mercado de atuação por meio de exportações e a utilização dos produtos vinagres e farinhas orgânicas como opções a serem negociadas internacionalmente.

4.2 Descrição da Internacionalização de Alpha

Dando início ao processo de internacionalização da empresa, em junho de 2015, com a análise dos dados anuais de produção, matéria-prima disponível de 2012 a 2014 e com base no documento finalizado do diagnóstico (maio de 2015), a área comercial reuniu-se com a diretoria a fim de verificar quais produtos possuíam estoque e/ou capacidade de produção para abastecer, além do mercado interno, também o mercado externo. Com isso, definiram-se como produtos de exportação os vinagres e as farinhas orgânicas. A reunião foi realizada em meados de junho de 2015, de acordo com ata analisada, e estiveram presentes a diretora administrativa, o gerente de marketing, a gerente comercial e duas analistas comerciais.

Na sequência, definiu-se também o preço de exportação, tendo por base a condição de frete *Free on Board* (FOB). Vale ressaltar que, como a empresa estudada estava em fase inicial de internacionalização, esta opção de condição de frete implicaria em menor responsabilidade ao exportador. Tais comportamentos são reforçados pela Teoria de Uppsala, onde Johanson e Vahlne (1977) enfatizam que o processo de internacionalização está mais relacionado com as atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, sendo orientados pela busca da redução de risco.

A escolha da modalidade de pagamento deu preferência à antecipação do valor por parte do importador, no entanto, como geralmente é definida em comum acordo entre o exportador e o importador, optou-se por avaliar cada situação, de acordo com cada cliente e valor envolvido, levando-se em conta a segurança da transação comercial.

A primeira orientação relativa às atividades de exportação foi recebida através do PEIEX em 2015. A partir disso, realizaram-se treinamentos internos com o objetivo



de introduzir os conceitos básicos para o desenvolvimento dos processos de internacionalização e permitir que os colaboradores envolvidos nas diversas áreas que englobam o processo de exportação (produção, financeiro, comercial) estivessem capacitados para desempenhar suas funções de maneira adequada, apresentando assim, uma preocupação com a inserção de uma cultura exportadora (Johanson & Vahlne, 1977).

Em junho de 2015, Alpha participou da Feira *Bio Brazil Fair*, maior feira de orgânicos no Brasil. Esse evento proporcionou o contato com a atual representante internacional, que iniciou o processo de ingresso no mercado americano. Tais eventos no processo de internacionalização da organização demonstram que a competição do mercado intensifica a busca por alternativas estratégicas para as empresas de pequeno porte como Alpha (Knight & Liesch, 2016).

Nesse sentido, a empresa iniciou de forma consciente, buscando segurança e informação para realizar cada etapa. A diretora administrativa destacou, em entrevista realizada em fevereiro de 2016, que “*quando necessário, contrata-se assessoria especializada para dar maior segurança nas decisões, otimizando tempo e evitando investimentos desnecessários*”. Ainda, de acordo com as observações realizadas durante o segundo encontro do Projeto PEIEX (abril de 2015), tanto a diretoria quanto os colaboradores estavam comprometidos com a possibilidade de realizar novos negócios com o mercado externo.

A partir dos treinamentos que foram realizados e das primeiras experiências, os colaboradores puderam perceber que a qualidade dos serviços e produtos são fatores fundamentais para que a empresa possa conquistar novos clientes. “*No início tive a impressão que estavam exagerando, mas depois entendi a importância da embalagem segura*”, comentou o responsável pela produção, durante o treinamento realizado nas dependências da empresa com todos os colaboradores, em 17 de julho de 2015.

Como ações de prospecção de clientes, foram enviadas amostras para que importadores pudessem conhecer e avaliar melhor os produtos. Até o final de dezembro de 2015 haviam sido enviadas amostras para o Canadá, EUA, África do Sul, Portugal e Holanda. Em adição, para que a empresa pudesse ser apresentada a potenciais clientes internacionais, adaptou-se a página na internet, com uma breve



apresentação em dois idiomas (inglês e espanhol). Criou-se também uma ficha de apresentação com características dos produtos e dados logísticos, em língua inglesa.

Em janeiro de 2016, como alternativa para buscar mais informações, bem como participar de visitas técnicas e missões comerciais em outros países, a empresa fez sua associação ao projeto *Organics Brasil*, coordenado pela Apex Brasil. Através dessa associação, Alpha participou de rodadas de negócios com importadores interessados em produtos orgânicos em São Paulo. Foram realizados contatos com importadores da China, EUA, Canadá, Bolívia, Chile, Colômbia, México, Paraguai, Peru e Equador.

A avaliação das atividades para a concretização das primeiras exportações é apresentada na subseção 4.3.

4.3 Avaliação das Primeiras Exportações

Como uma forma de minimizar os riscos dos primeiros passos no comércio internacional, a empresa investiu em um treinamento externo, em que o colaborador responsável pela área de comércio exterior recebeu instruções sobre a estruturação da área, além de ferramentas que permitissem que a empresa seja competitiva no mercado. Além disso, foram feitas parcerias com comerciais exportadoras e agentes comerciais, com o objetivo de ofertar os produtos e aumentar as possibilidades de vendas para o exterior. Essas são ações iniciais do processo de internacionalização (Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010).

Como resultados iniciais das ações que promoveram a internacionalização da empresa, até o final de abril de 2016, duas vendas haviam sido concretizadas, sendo uma delas por meio de comercial exportadora, caracterizando-se como exportação indireta e outra de maneira direta. O destino da exportação indireta foi Hong Kong, para uma distribuidora de alimentos com saída da mercadoria (vinagres) no início de maio de 2015 e chegada ao destino final em junho de 2015. Segundo a diretoria da empresa, através de entrevista em fevereiro de 2016, este pedido contemplou um volume baixo de produtos, que foram adquiridos para avaliar a aceitação do consumidor local.



Em relação às ações que marcam os movimentos de pesquisa de mercado, destacam-se 16 contatos com as embaixadas e contratação do serviço especializado da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS). Essa contratação forneceu dados sobre os países, potencialidades para alimentação orgânica e, em alguns casos, contatos de intermediários e distribuidores que já possuíam conhecimento do mercado e poderiam auxiliar no processo inicial de prospecção. Como resultado, até dezembro de 2015, havia interesse de um distribuidor de produtos orgânicos no Canadá, um agente intermediário nos Estados Unidos, para registro no que equivale ao ministério da agricultura brasileiro, e outras informações sobre possibilidades de negócios com países como Alemanha, Espanha, Itália, Portugal, Holanda, Reino Unido, China, Peru, Chile e Uruguai.

Em janeiro de 2016 houve a contratação de uma pesquisa de mercado por meio da FIERGS, para definir melhor qual o mercado para iniciar com as exportações. Como resultado dessa pesquisa, a empresa foi orientada a investir no mercado norte-americano, uma vez que apresenta altos índices de comercialização de produtos orgânicos, destacando-se mundialmente (Fiergs, 2016).

Dessa forma, Alpha precisou investir no registro *Food and Drug Administration* (FDA) obtido em março de 2016, obrigatório para comercializar com empresas dos Estados Unidos (Fiergs, 2016). Para que o registro possa ser firmado, precisa da intermediação de um agente americano (uma empresa em solo americano deve ficar responsável pelo registro e por comunicar ao governo americano toda vez que a empresa estrangeira realizar uma venda). O custo anual para a obtenção deste certificado é em torno de USD 600,00 de acordo com documentos internos analisados.

Além desta experiência, em março de 2016, foram enviados 40 kg de farinha de semente de uva e de casca de uva para uma indústria alimentícia localizada nos Estados Unidos. “*Neste segundo caso, um ponto favorável foi que a Alpha já possuía o registro no FDA, o que equivale ao Ministério da Agricultura brasileiro, facilitando assim os trâmites para entrada dos produtos no mercado americano*”, relata a analista comercial (contato telefônico em abril de 2016).

Neste ponto é importante destacar que as atividades desenvolvidas para promover a entrada da empresa no mercado internacional possuem características semelhantes às apresentadas pelo modelo de internacionalização proposto pela Teoria de Uppsala, onde a abordagem baseia-se nos aspectos comportamentais,



orientada pela redução do risco envolvido, além de enfatizar a complexidade da internacionalização, ressaltando a importância deste período de aprendizado, repleto de erros e acertos (Johanson & Vahlne, 1977).

Alpha fez uso de um modelo de desenvolvimento gradual, que apresenta como etapa inicial a realização de atividades irregulares de exportação, sejam elas caracterizadas pelo envio de amostras e/ou exportações indiretas, realizadas através de intermediários, realização de parcerias, pesquisa de mercado, contato com embaixadas e participação em feiras.

A partir das primeiras exportações, de acordo com as entrevistas realizadas em fevereiro de 2016 e contato telefônico em abril de 2016, identificou-se que os colaboradores da organização (principalmente direção e analista comercial) perceberam a importância de estar bem informados sobre as regras e políticas de cada país. Um ponto positivo para a empresa é que uma das suas colaboradoras possui conhecimento teórico e prático na área de comércio exterior, contribuindo para a formação do preço de venda, adequação de trâmites administrativos e outras exigências relacionadas ao mercado internacional.

Na venda realizada para os EUA, o trâmite ocorreu de maneira sistemática, pelo fato de a organização já possuir o FDA. Em Hong Kong, a informação recebida através da comercial exportadora em setembro de 2015 é que a aceitação foi boa. A agente informou que houve certa demora para que os produtos fossem disponibilizados no ponto de venda e como existem outras marcas de vinagres italianos que já atuam há anos, as vendas estavam baixas e não havia interesse no momento por reposição. Destaca-se também o diferencial dos produtos de Alpha em relação à produção orgânica e certificação internacional, que proporciona maior competitividade e também condições para acessar mercados mais exigentes. De acordo com Ifoam (2016), a certificação é uma garantia de que os produtos rotulados como orgânicos tenham de fato sido produzidos dentro dos padrões da agricultura orgânica.

Além disso, a diretoria, mediante relato da entrevista de fevereiro de 2016, confirma o interesse em dar continuidade às atividades de internacionalização. A empresa almeja manter a participação em feiras, busca por informações e por parcerias que promovam o aprendizado e possibilitem a captação de novos clientes



além das fronteiras nacionais. Isso ficou evidente nas conversas realizadas durante a coleta de dados, “*principalmente quando avaliados os impactos destes primeiros resultados*”, afirma a diretora administrativa na entrevista.

A análise dos primeiros eventos do processo de internacionalização de Alpha indica que a habilidade da organização em focar em CD, tais como capacitação dos funcionários e adaptação da estrutura organizacional e na combinação de esforços para a construção de novas capacidades, como a inserção de uma cultura exportadora e o atendimento das demandas internacionais por meio de seus processos organizacionais (Barreto, 2010; Srai, Alinaghian & Kirkwood, 2013), possibilitaram à empresa a continuidade de suas ações para o mercado internacional, conforme relato da analista comercial em abril de 2016 (contato telefônico).

4.4 Análise das CDs Antes e Durante o Processo de Internacionalização

Desde sua fundação, Alpha busca organizar-se e acompanhar as demandas do mercado. Isso não se restringe somente aos produtos, até mesmo o maquinário é adaptado, ajustado e até mesmo construído conforme os produtos são testados e colocados em linha de produção. Tal situação foi observada em agosto de 2015 com a adaptação do maquinário para a fabricação da farinha de semente de uva. Sendo assim, para que a empresa possa continuar em evolução, precisa manter sua estrutura operacional e estratégica em constante alinhamento, ou seja, a empresa possui a capacidade da adaptação, integração e reconfiguração interna de suas competências, conforme preconizam Teece, Pisano e Schuen (1997).

Teece (2007) afirma que o gerenciamento estratégico é essencial para o desenvolvimento das CD e para o sucesso da empresa na busca por vantagens competitivas. Neste contexto, o autor destaca as seguintes categorias como ferramentas para determinar as capacidades dinâmicas da organização: processos, posição e trajetória.

Analisando-se os dados da organização estudada, a partir da observação das atividades e das informações obtidas através das entrevistas realizadas com o gerente de produção e a diretora administrativa de Alpha, a categoria de processos, que envolve as rotinas e os padrões de conhecimento da produção, de gestão e coordenação, apresenta-se em constante aperfeiçoamento. No processo produtivo, “o



maquinário possui tecnologia avançada e também está flexível às adaptações necessárias aos novos produtos”, comenta o gerente de produção.

Em relação à qualidade do processo produtivo, além da auditoria interna, anualmente realizam-se auditorias externas que comprovam a aplicação das técnicas e das boas práticas de fabricação, ocorrência que pode ser comprovada a partir de consulta ao Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e ao Manual de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), disponíveis na empresa.

Ainda na categoria de processos, na área do conhecimento e de gestão, há incentivo à capacitação dos funcionários, com subsídio para participação em cursos e treinamentos relacionados à respectiva área de atuação. Também, são contratados serviços de consultoria terceirizada, *“quando necessário, para que as decisões estejam em harmonia com os objetivos estratégicos e se possa obter vantagens que sejam percebidas no dia a dia da empresa”*, destaca a diretora administrativa.

A categoria seguinte, posição, refere-se aos diferenciais tecnológicos, à estrutura da empresa, sua reputação e situação financeira. Na empresa estudada, a diferenciação tecnológica se dá pela possibilidade de adaptação do maquinário e do processo. *“Diversos equipamentos utilizados nos processos de produção foram criados e/ou aprimorados pelos próprios sócios, de acordo com a necessidade e de acordo com as particularidades”* (Diretora Administrativa, entrevista realizada em fevereiro de 2016).

A estrutura física é própria e está de acordo com as normas e exigências legais, conforme comprovam os alvarás de licença de funcionamento e os registros nos órgãos competentes. Na construção da planta foram utilizados materiais de reuso, com o objetivo de causar menor impacto ao meio ambiente. Sua localização também é favorável, levando-se em consideração o contexto da sustentabilidade, um dos princípios da empresa, que também preza pela ética, transparência e confiança em todas as ações realizadas. O idealizador é biólogo e sócio da empresa.

Em relação às finanças, de acordo com a analista financeira, *“opera com recursos próprios, o que lhe dá maior autonomia”* (Entrevista via e-mail, no período de 17 a 24 de fevereiro de 2016). Barney (1991) indica a relevância da solidez financeira quando destaca sua importância para a continuidade da empresa.



A última categoria, trajetória, evidencia os caminhos que a empresa pode seguir de acordo com a posição em que se encontra. Desde a fundação da empresa, o objetivo principal foi o de oferecer produtos que trouxessem consigo também o enfoque para a saúde e qualidade de vida, respeitando o meio ambiente e as pessoas nele inseridas. Assim, *“permite que a empresa traga ao mercado produtos inovadores, pioneiros no mercado brasileiro”*, conforme destaca o gerente de marketing da Alpha. Vale ressaltar que a isso se deve também o seu posicionamento adequado, no âmbito da estrutura física e humana, da sua reputação (Riviere & Suder, 2016) e também com relação à situação financeira positiva (conversas informais, observações e entrevista via e-mail, de 17 a 24 de fevereiro de 2016).

Outro aspecto analisado levou em consideração os recursos disponíveis, que são estratégicos para compreender sua relevância e contribuição para o desenvolvimento das competências da empresa e das suas CDs. Para tanto, utilizou-se a classificação de Barney (1991) que dividiu os recursos em: humanos, físicos e organizacionais.

Como na maioria das organizações, a área de recursos humanos é relevante na questão de crescimento e desenvolvimento da empresa. Em Alpha, esta característica é evidenciada, uma vez que possui uma equipe enxuta, com *“colaboradores que possuem conhecimento e experiência em diversas áreas, desde operacional até técnico-científica”*, é o que afirma a diretora administrativa (entrevista fevereiro de 2016). Observou-se também envolvimento e comprometimento por parte dos colaboradores. Um exemplo é o *Econexão*, um encontro realizado mensalmente com o objetivo de aproximar os colaboradores que, muitas vezes, por realizarem atividades distintas, não têm tanto contato durante o expediente.

Assim, percebe-se que, mesmo com um número reduzido de colaboradores, *“as atividades realizadas são documentadas em atas, com o objetivo de registrar as decisões e servir como base para consultas, caso surjam dúvidas”*, confirma a diretora administrativa. Além disso, criou-se um *“manual do colaborador, com informações sobre os direitos (legais e também os benefícios oferecidos pela empresa) e os deveres de cada colaborador”*, complementa a diretora.

A estrutura física, como abordado anteriormente, provém de recursos próprios, *“o que possibilita maior independência com relação à gestão financeira”*, informa a analista financeira da empresa (entrevista via e-mail, fevereiro de 2016). Ao



longo de seus vinte anos, *“a empresa vem adequando suas estruturas físicas e seu maquinário, para atender às necessidades dos produtos e do mercado como um todo”*, destaca o gerente de produção da empresa (entrevista, fevereiro de 2016).

Observou-se que a estrutura organizacional interna é simples e flexível, facilitando o contato direto dos colaboradores com os sócios da empresa. Em visita às instalações da empresa, durante o período da coleta de dados, verificou-se que as atividades, desde a produção até a área administrativa, possuem sua instrução de trabalho e procedimentos guiados por fluxogramas, mostrando as atividades passo a passo. Segundo a diretoria administrativa, ações são implantadas para *“facilitar a comunicação, manter as informações e garantir a qualidade e segurança nas atividades desenvolvidas”*.

Ainda no contexto organizacional, outro fator que se destaca é o foco estratégico na produção de alimentos derivados da uva orgânica. Explora-se um mercado ainda em desenvolvimento, mas que apresenta índices de crescimento em torno de 30% ao ano, de acordo com a *Organics Brasil (2015)*.

A partir da análise dos dados coletados, conclui-se que as CDs que mais contribuíram para o processo de internacionalização da empresa são a CD de gestão dos recursos humanos e de inovação, pois estão relacionadas com a capacidade de criar condições para atender às demandas do processo de internacionalização. Em relação ao capital humano, o conhecimento aliado ao comprometimento dos colaboradores tem sido primordial para o desenvolvimento da empresa ao longo dos anos e, neste caso, contribuiu de forma efetiva para a entrada no mercado internacional. Isso pode ser comprovado com as atividades que foram realizadas, listadas na subseção 4.2 desta pesquisa, bem como nas observações efetuadas durante as visitas na empresa.

Já a capacidade de inovação é percebida principalmente no pioneirismo dos produtos elaborados por Alpha, que além do enfoque para a produção orgânica, têm produção exclusiva pela empresa. É o caso dos vinagres balsâmicos, das farinhas e do óleo de semente de uva que, segundo a área comercial da empresa, até abril de 2016, não possuíam concorrente no mercado brasileiro. *“Existem farinhas e óleos de uva derivados de uva convencional, porém, desconhecemos produtos similares derivados da uva orgânica”*, informa o gerente de marketing. E isso se deve também



à capacidade de adaptação do maquinário, derivada da característica inovadora da empresa. Nas palavras do gerente de produção “*parte da matéria-prima era descartada. Identificamos uma oportunidade e resolvemos aproveitá-la*”, referindo-se às sementes e cascas de uva que antes eram utilizadas como adubo orgânico.

A Figura 3 a seguir apresenta a síntese da análise dos dados e relaciona os eventos, ações e CDs orientadas à internacionalização.

ANTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
EVENTO	AÇÕES	CD DA ORGANIZAÇÃO
Interesse	- Aceite do convite para participar do PEIEX; - Encontros para a elaboração do diagnóstico.	Capacitação dos funcionários: equipe de colaboradores qualificada; Posição: produtos diferenciados e de qualidade, e profissional do comércio exterior; Processo produtivo: estrutura simples e flexível.
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
EVENTO	AÇÕES	CDs ORIENTADAS À INTERNACIONALIZAÇÃO
Resultado do Diagnóstico Empresarial	- Planos de ação (Quadro 4); - Definição dos produtos, preço e o <i>incoterm</i> de exportação; - Adaptação do maquinário para a fabricação da farinha de semente de uva.	Capacitação dos funcionários: equipe de colaboradores qualificada (mas não orientada a internacionalização); Posição: produtos diferenciados e de qualidade, assim como reputação e situação financeira positiva (mas não reconhecida no exterior); Processo produtivo: capacidade de adaptação da estrutura física da organização.
Participação na Feira <i>Bio Brazil Fair</i>	- Estabelecimento do contato com clientes potenciais, entre eles primeiro cliente nos EUA.	Posição: comprometimento com a decisão de se internacionalizar.
Treinamento interno	- Capacitação dos colaboradores envolvidos nas diversas áreas que englobam o processo de exportação (produção, financeiro, comercial) – cultura organizacional exportadora.	Capacitação dos funcionários: qualificação dos colaboradores para a internacionalização; Posição: pró-atividade em relação à inserção de uma cultura exportadora; Processo organizacional: capacidade de adaptação, integração e reconfiguração interna de suas competências processuais – organização interna simples e flexível.
Associação ao projeto <i>Organics Brasil</i>	- Participação de visitas técnicas e missões comerciais; - Participação de rodadas de negócios com importadores de produtos orgânicos em São Paulo.	Posição: comprometimento com a decisão de se internacionalizar – exposição dos produtos oferecidos; Processo informacional: busca de informações relevantes para o desenvolvimento das capacidades necessárias para a internacionalização.
Prospecção de clientes	- Envio de amostras; - Adequação do site e materiais publicitários;	Posição: comprometimento com a decisão de se internacionalizar – maior exposição dos produtos oferecidos.
Parcerias com terceiros	- Parcerias com comerciais exportadoras e agentes comerciais a fim de ofertar os produtos no exterior.	Posição: maior comprometimento com a decisão de se internacionalizar, mas ainda buscando uma forma de minimizar os riscos. Inserção gradual.



O Processo de Internacionalização na Transformação das Capacidades Dinâmicas de Pequenas Empresas

Treinamento externo	- Treinamento que abordou termos relacionados à estruturação da área de comércio exterior, além de ferramentas que permitem que a empresa seja competitiva.	Capacitação dos funcionários: qualificação dos colaboradores para a estruturação organizacional
Pesquisa de mercado	- Contato com embaixadas; - Contratação de uma pesquisa de mercado através da Fiergs; - Investimento no registro no FDA.	Processo informacional: busca de informações relevantes para dar suporte a prospecção de clientes e atendimento das demandas internacionais. Primeiro pelo contato de baixo custo (embaixada) e na sequência pela contratação do serviço – acréscimo dos custos envolvidos; Posição: maior comprometimento com a decisão de se internacionalizar (cumulativa). Exposição dos produtos a certificação internacional e custos inerentes a esse processo.

Figura 3: Síntese da relação eventos x ações x CD.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na coleta e análise de dados (2015-2016).

De maneira visual, esses eventos podem ser identificados ao longo do processo em distintos períodos, como representado na Figura 4 abaixo.

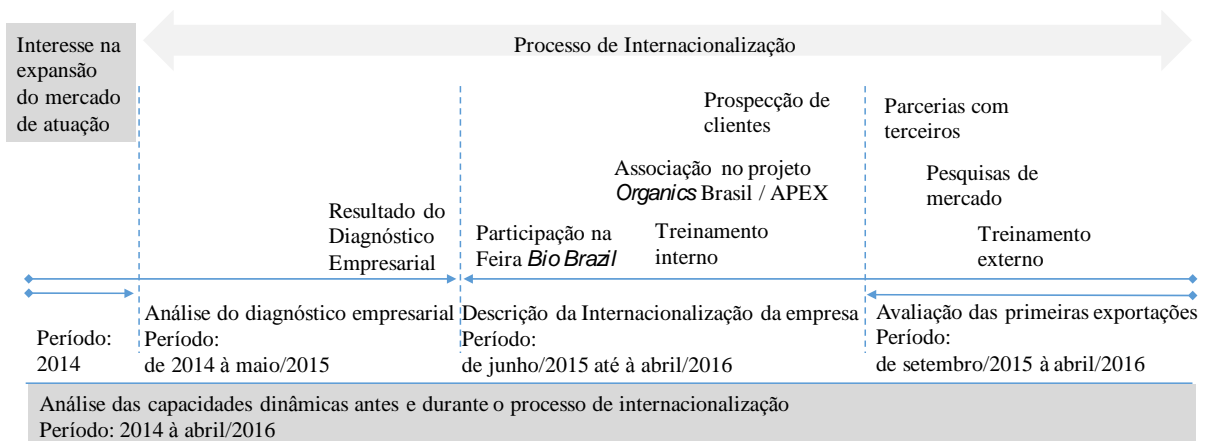


Figura 4: Períodos e eventos ao longo do processo.

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores (2016).

Em síntese, a aplicação da metodologia proposta pelo estudo permitiu visualizar o processo de internacionalização e os distintos períodos e eventos envolvidos. Enquanto a identificação das capacidades dinâmicas mostrou as contribuições dos recursos existentes e a sua transformação durante o processo para que a empresa ingressasse no mercado exterior. Uma vez que as CDs são competências organizacionais que podem representar ganho de competitividade (Teece, 2007), Alpha identificou esta oportunidade para, através da



internacionalização, aproveitar seus recursos disponíveis e desenvolvê-los. Isso permitiu sua inserção no mercado global.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como principal objetivo analisar como o processo de internacionalização de uma indústria de pequeno porte do setor de produtos orgânicos reflete na transformação das capacidades dinâmicas da empresa. A partir disso, realizou-se a identificação dos períodos que marcam o ingresso da organização no mercado externo: i) disposição para ingressar e análise do diagnóstico empresarial; ii) descrição da internacionalização da empresa; iii) avaliação das primeiras exportações; e iv) análise das CDs antes e durante o processo de internacionalização.

Os eventos que se distribuíram ao longo do processo são: i) interesse; ii) resultado do diagnóstico empresarial; iii) participação na feira *Bio Brazil Fair*; iv) treinamento interno; v) associação ao projeto *Organics Brasil*; vi) prospecção de clientes; vii) parcerias com terceiros; viii) treinamento externo; e ix) pesquisa de mercado. Na sequência, fez-se a identificação das CDs orientadas para a internacionalização e como foram se transformando ao longo do tempo da pesquisa (2014-2016).

Como resultado, é significativa a forma como a cultura exportadora se incorporou na empresa e é refletida pelo comprometimento crescente da organização com a decisão de se internacionalizar. A iniciativa de realizar treinamentos, tanto com a equipe interna como a participação de eventos externos, e estar envolvida com projetos que incentivam e preparam a empresa para fazer negócios com o exterior, são fatores relevantes para o desenvolvimento de CDs voltadas para a internacionalização. Fato que se estabelece logo após o resultado do diagnóstico empresarial.

Evidências do campo demonstraram que a gestão de recursos humanos e o potencial de inovação foram propulsores da transformação das CDs de Alpha. Em relação ao capital humano, a empresa possui um quadro enxuto, porém os colaboradores detêm conhecimento e experiência nas áreas operacional e técnico-científica. Isso favoreceu o desenvolvimento de habilidades e mecanismos que facilitam a sinergia entre as competências individuais, importante aspecto para a



emergência de CDs específicas, tais como: capacitação dos funcionários, posição (exemplo, comprometimento com a decisão de se internacionalizar), processo produtivo (adaptações realizadas) e processo informacional.

Como contribuições empíricas, tem-se que a característica de trabalho em equipe, a proatividade na busca de informações, de comprometimento e de inovação foram fundamentais para que as atividades propostas pela diretoria fossem colocadas em prática e alcançassem os resultados esperados, também enfatizando o papel do empreendedorismo que, incorporado ao processo, oportuniza lidar com as contingências transformando-as em oportunidades (Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010).

Desta forma, o estudo revela aos gestores de pequenas empresas algumas capacidades dinâmicas necessárias para que a organização ingresse no mercado externo de maneira consciente, evite erros e desperdícios por meio do planejamento e diagnóstico empresarial, entre outras ferramentas utilizadas no caso estudado.

Sob o aspecto da Teoria de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), usada como referência para o desenvolvimento das ações de internacionalização da empresa, a diretoria optou por trabalhar com parceiros que possuem características comportamentais parecidas às já aplicadas, considerando o menor risco envolvido. Isso facilitou a comunicação e a troca de conhecimentos. Confirmou-se assim a primeira venda, uma exportação indireta, através de comercial exportadora, envolvendo menores riscos e gerando maior segurança para os gestores.

Ao abordar a metodologia de processo, ainda pouco utilizada nos estudos que tratam da relação existente entre o processo de internacionalização e a transformação das CDs, esta pesquisa apresenta-se como uma maneira de revelar contribuições teóricas inovadoras para o campo de estudos e fornecer *insights* para os pesquisadores que utilizam uma perspectiva evolutiva de análise. Nesse sentido, ao considerar o movimento contínuo de um elemento como característica do próprio estudo, lança luz sobre a dinamicidade das CDs, assim como, das ações que impulsionam o movimento de transformação que até então são pouco exploradas pelos recortes transversais de pesquisa.

Por fim, destaca-se também a contribuição para o setor de produção orgânica, uma vez que a identificação das CDs em outras empresas da cadeia pode ser fator



relevante para que alcancem diferenciais competitivos e possam beneficiar-se com o melhor aproveitamento dos recursos. Quanto mais às organizações se desenvolverem, maior e mais fortalecido estará o setor, já que sofre influência de agentes externos, como o clima, os fornecedores e também as certificadoras nacionais e internacionais.

Por se tratar de um estudo qualitativo e restrito a uma empresa, a capacidade de generalização é limitada. Outra limitação refere-se as entrevistas retrospectivas para a análise processual, esses dados têm o sentido alterado no tempo e no espaço. Mesmo que essa pesquisa tenha buscado a minimização desse efeito pela consideração de informações em diversas fontes, sugere-se a realização de estudos futuros que contemplem a ampliação da exposição dos pesquisadores no campo e o aumento do escopo de coleta de dados a fim de minimizar as limitações da análise.

Assim, espera-se ter instigado outros pesquisadores a desenvolverem estudos longitudinais que possam ampliar essa pesquisa para outros setores e configurações organizacionais, abrangendo as características de comportamento do mercado (clientes, fornecedores, concorrentes e certificadoras).

REFERÊNCIAS

ApexBrasil/PEIEX. (2015). Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos e Projeto Extensão Industrial Exportadora. *Relatório do diagnóstico da Alpha*. Garibaldi.

ApexBrasil. *Qualifique sua empresa*. (2015). Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peiox>>. Acesso em: 20 out. 2015.

Barcelos, E. J. B. V., & Contador, J. C. (2015). Capacidades dinâmicas, da sua origem até hoje: inconsistências, convergências, tendências e evolução de uma teoria em construção. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, FGV-EAESP, 18, São Paulo/SP. *Anais...São Paulo*, 2015.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.



Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Buckley, P. J. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: The Macmillan Press.

Cislaghi, T. P., Wegner, D., Vieira, L. M., & Fernandes, E. B. (2016). Incentivos competitivos e cooperativos em relacionamentos interorganizacionais: uma análise em uma cadeia de suprimentos vitivinícola orgânica. In: Encontro da ANPAD. *Anais...EnANPAD*, 50, 2016. Costa do Sauípe – BA.

Charmaz K. A. (2009). *Construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.

Dunning, J. H. (1977). *Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach*. In: Ohlin, B. et al (ed.) *The international allocation of economic activity*. London: Macmillan.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

Fiergs. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. *Baseline*. Porto Alegre: Publicações FIERGS, 2015. Disponível em: <<http://www.fiergs.com.br>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18, 339-360.

Hymer, S. (1960/1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press.



ICC. *International Chamber of Commerce*. (2015). *The Incoterms® rules*. Disponível em: <<http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/the-incoterms-rules/>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

Ifoam. International Federation of Organic Agriculture Movements. (2016). *Definition of organic agriculture*. Disponível em: <<http://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). 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.

Johanson J., & Vahlne, J. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited - from liability of foreignness to liability of “Outsidership”. *Journal of International Business Studies*, 40(9),1411-1431.

Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, 981-1000.

Knight, G. A., & Liesch, P. W (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51, 93-102.

Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201-235.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, 13, 111-125.

Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35, 4.

Mapa. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2016). *O que são alimentos orgânicos*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos/o-que-e-agricultura-organica>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

Mapa. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2016). *22,5% dos municípios brasileiros têm produção orgânica – 01/06/2016*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2016/06/22porcento-dos-municipios-brasileiros-tem-producao-organica>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

Mascarenhas, S. A. (2012). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Organics Brasil. *Inteligência de mercado*. (2015). Disponível em: <<http://www.organicsbrasil.org/pt/acoes-do-programa#3/inteligencia-de-mercado>>. Acesso em: 19 out. 2015.

Pinho, J. C., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51, 391-403.

Riviere, M., & Suder, G. (2016). Perspectives on strategic internationalization: developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25, 847-858.

Schweizer, R., Johanson, J., & Vahlne, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurship process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.



Srai, J. S., Alinaghian, L. S., & Kirkwood, D. A. (2013). Understanding sustainable supply network capabilities of multinationals: a capability maturity model approach. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 227(4), 595-615.

Swoboda, B., & Olejnik, E. (2016). Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139-161.

Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy. *Consortium on Competitiveness and Cooperation Working paper 90-9*, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Berkeley, CA.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 42(4), 255-267.

Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 426-446.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.