

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

LUÍS FELIPE SCHILLING

APRENDIZAGEM E INTERNACIONALIZAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS MOVELEIRAS DO RIO GRANDE DO SUL (BRASIL)

São Leopoldo
2007

LUÍS FELIPE SCHILLING

APRENDIZAGEM E INTERNACIONALIZAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS MOVELEIRAS DO RIO GRANDE DO SUL (BRASIL)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza

São Leopoldo

2007

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

Luís Felipe Schilling

APRENDIZAGEM E INTERNACIONALIZAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS MOVELEIRAS DO RIO GRANDE DO SUL (BRASIL)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 31 de agosto de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli – Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Luciana Vieira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (suplente)

Orientador: Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Coordenador Executivo do PPG em Administração

*A minha esposa Luciana, pelo companheirismo e amor!
Aos meus filhos Petros, Laura e Luís Eduardo, como exemplo para
as aprendizagens que estão a caminho!*

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a muitas pessoas que me apoiaram de uma forma ou outra nessa realização, fundamental para minha vida acadêmica.

... primeiramente a Deus, por ter me concedido força e motivação nos momentos de desânimo;

... a minha esposa Luciana, pela paciência, compreensão e carinho durante toda esta jornada;

... aos meus filhos Petros, Laura e Luís Eduardo, pelo entendimento da importância deste trabalho e por serem minha fonte de inspiração para seguir sempre em frente;

... a minha mãe, Sigrid, pelo exemplo de amor incondicional, na qual me inspiro no tratamento das pessoas que amo;

... a minha orientadora, professora, colega e amiga Yeda, que com sua paciência e sabedoria, foi fundamental para esta dissertação;

... aos professores do programa, verdadeiros mestres, que tornaram as aulas momentos de grande aprendizado, em especial ao Prof. Gonçalo, Prof. Junico e Prof. Cassel;

... a minha sócia na Actix, Deborah, pelo incentivo, apoio e amizade nesses quase 20 anos de sociedade, e por suportar minha ausência mesmo quando eu estava presente;

... a minha sócia no DEV, Cátia, pela energia transmitida e motivação;

... aos diretores das empresas pesquisadas, em especial ao Cley Toigo, Janir Toigo, Caio Toigo, Vilson Toigo, Leoclides Bataglioni e Clodoveu Corso, pelos aprendizados;

... ao Flavio Léo Lipp Farias, por oportunizar o contato com a empresa que desencadeou esse estudo;

... aos meus familiares, pelo apoio incondicional;

... a todos vocês, obrigado de coração!

RESUMO

O objetivo deste trabalho é o de analisar aspectos favorecedores e dificultadores aos processos de aprendizagem que ocorrem durante a internacionalização de um grupo de empresas moveleiras da Região da Serra do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). Os casos das empresas participantes do estudo e sua internacionalização são descritos. Os processos de aprendizagem organizacional e interorganizacional vinculados à internacionalização são descritos com base no modelo dos “4Is” e nas relações entre processos de aprendizagem e estágios de internacionalização. O estudo de caso é de natureza exploratória e descritiva e a estratégia de pesquisa é um estudo de caso único incorporado, com 4 unidades de análise. A descrição dos processos de internacionalização sugere que as empresas adotam a perspectiva da aprendizagem experiencial como estratégia de internacionalização. Para o processo de intuição – prospecção de oportunidades, a exportação aparece como opção a ser considerada. Para o processo de interpretação e integração – inserção de novos conhecimentos e adaptação da empresa, destacam-se a inserção incremental no mercado externo e a adaptação do processo produtivo às necessidades desse mercado. Na institucionalização – aquisição de novas práticas, destacam-se a busca de um dos casos para atendimento direto aos clientes, sem intermediação do agente de exportação e um caso vinculado à vocação da empresa para produção de uma mesma linha de produtos desde a sua fundação. Nas aprendizagens provenientes de relações interorganizacionais, surge com ênfase à participação de intermediários, denominados “agentes de aprendizagem”, como elemento de transferência de conhecimentos entre empresas.

Palavras-Chave: Aprendizagem organizacional. Internacionalização. Indústria moveleira. PMEs.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze aspects that support and impose difficulties to the processes of learning that occur during the internationalization on a group of furniture companies from Mountains Region of Rio Grande do Sul state (Brazil). The participant of the study companies' cases and its internationalization are described. The processes of organizational and interorganizational learning tied to the internationalization are described based on "4Is" model and in the relations between processes of learning and stages of internationalization. The case study is of exploratory and descriptive nature and the research strategy is a study of an incorporated single case, with 4 analysis units. The description of the internationalization processes suggests that the companies adopt the perspective of the experiential learning as an internationalization strategy. For the intuition process – opportunity prospection, the exportation appears as an option to be considered. For the interpretation and integration process - insertion of new knowledge and adaptation of the company, are distinguished the incremental insertion in the external market and the adaptation of the productive process to the needs of this market. In the institutionalization - acquisition of new practical, are distinguished the searches in one of the cases to direct attendance to the customers, without intermediation of the export agent and a case tied to the vocation of the company in producing the same line of products since its foundation. In the learning that come from interorganizational relations, the participation of intermediate agents, called "learning agents", appears with emphasis, as an element of knowledge transference between companies.

Key-Words: Organizational learning. Internationalization. Furniture industry. SMEs.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação do Porte de Empresas	11
Quadro 2: Estratégias para Inserção Internacional.....	15
Quadro 3: Formas de Atuação no Mercado Internacional	20
Quadro 4: Características, Conseqüências e exemplos do aprendizado e baixo e alto nível.....	25
Quadro 5: Níveis de Aprendizado, Processos, Entradas e Resultados.....	33
Quadro 6: Os “4Is” e o Estágio de Internacionalização em Pequenas Empresas.....	34
Quadro 7: Prioridades de Aprendizagem na Evolução da Aliança	38
Quadro 8: Relação de Entrevistados – Primeira Etapa de Coleta de Dados	43
Quadro 9: Relação de Entrevistados – Segunda Etapa de Coleta de Dados	44
Quadro 10: Pólos Moveleiros Consolidados e Potenciais no Brasil.....	57
Quadro 11: Aprendizagens Identificadas na Internacionalização da JCC Toigo.....	67
Quadro 12: Aprendizagens identificadas na internacionalização da B&B..	74
Quadro 13: Aprendizagens Identificadas na Internacionalização da Treboll.....	82
Quadro 14: Aprendizagens Identificadas na Internacionalização da Madarco	87
Quadro 15: Resumo das Aprendizagens Organizacionais identificadas na Internacionalização do Grupo Moveleiro.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Conversão do Conhecimento	27
Figura 2: Formas de Aprendizagem Interorganizacional, Diferenciadas pelo Resultado da Aprendizagem	39
Figura 3: Síntese do Referencial Teórico	41
Figura 4: Interações entre as Empresas	47
Figura 5: Localização do Grupo Moveleiro do Contexto do Rio Grande do Sul	50
Figura 6: Produção/Faturamento do Setor em Milhões de R\$	55
Figura 7: Interações entre as Empresas e Fluxos de Aprendizagem	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	14
2.1.1 Teorias da Internacionalização	16
2.1.2 Motivações e Dificuldades no Envolvimento Internacional	18
2.1.3 Formas de Atuação no Mercado Internacional	19
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	22
2.2.1 O Conceito de Aprendizagem Organizacional	23
2.2.2 Processos de Aprendizagem	27
2.2.3 Processos de Aprendizagem Interorganizacionais	34
2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	41
3 MÉTODO	42
3.1 TIPO DE PESQUISA	42
3.2 SELEÇÃO DO CASO	42
3.3 COLETA DE DADOS.....	43
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	46
3.5 GRUPO MOVELEIRO FOCO DO ESTUDO.....	46
3.6 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE	47
4 INTERNACIONALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O CASO DE UM GRUPO MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA	51
4.1 A INDÚSTRIA MOVELEIRA	52
4.1.1 Panorama Internacional	53
4.1.2 Panorama Nacional	55
4.1.3 Panorama Regional	57
4.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO..	60
4.2.1 JCC Toigo	61
4.2.2 B&B68	61
4.2.3 TREBOLL	75
4.2.4 MADARCO	83
4.3 SÍNTESE: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	88
5 CONCLUSÃO	93
5.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS DAS EMPRESAS E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	93
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL VINCULADOS À INTERNACIONALIZAÇÃO	94

5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL VINCULADOS ÀS INTERAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	98
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	101
5.5 RECOMENDAÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	102
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS NO ESTUDO DE CASO ÚNICO	109
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS NO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS – INTERNACIONALIZAÇÃO PELA INTERAÇÃO COM A JCC TOIGO.....	110
APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS NO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS – APRENDIZAGEM NA ALIANÇA/PARceria COM A INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	111
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	112

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs), quando comparada a grande empresa, ocorre com recursos limitados para alocar na aquisição de informação e conhecimento sobre o mercado externo ou para realizar planejamento sistemático de suas operações. Nesse sentido, as ações favorecedoras de aprendizagens que, no contexto da grande empresa, podem se desenvolver por meio de reestruturação de processos, qualificação, novas formas de organização do trabalho, ampliação dos investimentos em tecnologia da informação e comunicação, necessitam, no caso de PMEs, encontrar estratégias alternativas. Entre essas alternativas, pode-se destacar as relações interorganizacionais como meio para a aquisição, aperfeiçoamento e criação de conhecimentos.

A internacionalização requer a adaptação da empresa a novos contextos, o que ocorre por meio da aprendizagem de indivíduos, das equipes e do coletivo de uma organização. Quando se trata desse processo para PMEs, a chance de competir por um mercado global, em geral, apresenta uma problemática maior, e nesse contexto interações com clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, entidades de apoio e outros agentes econômicos operam, entre outros aspectos, como situações de aprendizagem.

O presente trabalho tem como objeto de estudo os processos de aprendizagem associados à internacionalização de pequenas e médias empresas. Especialmente, o propósito é o de contribuir para o entendimento desses processos no caso de pequenas e médias empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul que já possuem atividades no mercado internacional.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo-se do pressuposto de que a internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) é favorecida por aprendizagens que ocorrem em um plano interorganizacional, o problema aqui abordado está relacionado à identificação, à descrição e à análise desses processos. O campo empírico neste estudo é

constituído por um grupo de empresas do setor moveleiro na Região da Serra do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). Nesta região, algumas empresas têm desenvolvido atividade exportadora e outras dedicam a totalidade de sua produção ao mercado externo. O setor moveleiro no estado do Rio Grande do Sul fechou o ano de 2006 com um faturamento de R\$ 3,5 bilhões, representando cerca de 25% do faturamento nacional no setor. As exportações atingiram a cifra de R\$ 269 milhões nesse mesmo período, representando em torno de 28,5% das exportações brasileiras em móveis (MOVERGS, 2007). De janeiro a junho de 2007, houve um aumento de 6,3% no faturamento da exportação de móveis no Rio Grande do Sul em relação ao mesmo período do ano de 2006, e a participação percentual subiu de 27,3 para 27,8%. O aumento médio nacional em exportação ficou em 4,7%, o que representa um aumento significativo para o setor, especialmente no estado do Rio Grande do Sul.

Considerando-se esse contexto, o problema aqui abordado está relacionado à seguinte questão: **que aspectos favorecem ou dificultam os processos de aprendizagem durante a internacionalização de um grupo de empresas moveleiras de pequeno e médio porte localizado na Região da Serra do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil)?**

Neste estudo, a classificação do porte das empresas adotou o critério utilizado pelo SEBRAE, com base no número de funcionários, e isso está apresentado no Quadro 1.

Classificação	Número de funcionários
Pequena empresa	20 a 99 funcionários
Média empresa	100 a 499 funcionários

Quadro 1: Classificação do Porte de Empresas
Fonte: SEBRAE (2007)

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar aspectos favorecedores e dificultadores aos processos de aprendizagem que ocorrem durante a internacionalização de um grupo de empresas moveleiras da Região da Serra do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os casos das empresas que compõem o grupo no setor moveleiro e sua internacionalização;
- Identificar processos de aprendizagem organizacional vinculados à internacionalização das empresas que compõem o grupo no setor moveleiro;
- Identificar os processos de aprendizagem interorganizacional vinculados às interações entre os diferentes agentes implicados no processo de internacionalização das empresas em foco.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os seguintes aspectos justificam este estudo:

- A relevância do setor moveleiro para o estado do Rio Grande do Sul, e em especial para a Serra Gaúcha, em termos de faturamento e empregabilidade;
- O crescimento do volume de exportação do setor moveleiro, em nível nacional e regional;
- A relevância da participação de empresas moveleiras da Serra Gaúcha no quadro exportador do Rio Grande do Sul;

- O crescimento substancial de empresas moveleiras de países emergentes, em volumes de exportação de móveis, oferecendo riscos ao mercado internacional do Rio Grande do Sul.

Sobretudo, a justificativa do estudo reside na expectativa que o mesmo possa contribuir desde suas implicações gerenciais para o aperfeiçoamento voltadas a aprendizagem e internacionalização das empresas do setor aqui em foco.

Este relatório está organizado da seguinte forma: no capítulo dois, é feita a revisão do referencial teórico sobre as duas vertentes teóricas presentes neste estudo, a internacionalização e aprendizagem organizacional. O método utilizado para o estudo é descrito no capítulo três. O capítulo quatro apresenta a descrição do processo de internacionalização e as descrições dos processos de aprendizagem das empresas estudadas. No último capítulo, são resgatadas as principais contribuições e conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As bases teóricas presentes neste trabalho estão relacionadas aos estudos sobre internacionalização e aprendizagem organizacional e interorganizacional.

Os estudos sobre internacionalização contribuem para a contextualização do objeto em análise, que são os processos de aprendizagem organizacionais e interorganizacionais.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. Mesmo contendo o termo “processo”, não está se pressupondo que a internacionalização deva ser obrigatoriamente composta por características evolutivas através de etapas sucessivas rígidas ou pré-concebidas. Mesmo isso sendo verdadeiro em alguns casos, não o é em outros, o que sugere uma postura contingencial (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). Quando esse processo ocorre de forma gradual ou incremental, e consiste basicamente de três etapas que envolvem decisões não necessariamente seqüenciais, que são o estabelecimento de canais de exportação, o estabelecimento de subsidiárias de vendas e o estabelecimento de subsidiárias de produção no país do novo mercado (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Mesmo sendo uma estratégia promissora para muitas empresas, o temor do desconhecido e os riscos envolvidos no processo de inserção internacional justificam a resistência em deixar o mercado doméstico (ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2002).

Johanson e Vahlne (1977) classificam o conhecimento de mercado, como parte de um mecanismo básico de internacionalização. Nesse sentido, o conhecimento pode ser geral ou específico. O conhecimento geral freqüentemente pode ser transferido de um país para o outro, o que facilita o crescimento da empresa em atividades tecnicamente similares. O conhecimento específico pode ser adquirido através de experiências no próprio mercado. Essa experiência é adquirida

através de um processo de aprendizagem e através de atividades rotineiras, e, por esse motivo, o processo de internacionalização geralmente ocorre de forma lenta.

Arruda, Goulart e Brasil (1996) apresentam cinco estratégias utilizadas na inserção internacional, sintetizadas no Quadro 2.

Estratégia de internacionalização	Características
Evolução da capacidade de exportação	<ul style="list-style-type: none"> - Possui três estágios: a) <i>envolvimento experimental</i>: reativo e de baixo envolvimento com o desenvolvimento do mercado; b) <i>envolvimento ativo</i>: efetivo empenho nas atividades com o mercado externo e exportações tornando-se regulares; c) <i>envolvimento comprometida</i>: atuação em diversos mercados e mecanismos variados;
Busca de competitividade tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre em países com mercados domésticos pequenos, como Coreia do Sul e Cingapura; - A expansão para mercados externos e a acumulação de tecnologias apresentam uma forte ligação, e ocorrem através de um processo de aprendizado intensivo;
Conseqüência da capacidade de agregar parceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre quando a empresa tem grande habilidade de se apropriar de tecnologias existentes e adaptá-las a um uso específico na produção de bens de alta qualidade; - O melhor caminho apontado por estas empresas é a cooperação internacional; - Presente em empresas italianas;
Conseqüência de vantagens competitivas no mercado doméstico	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de bases locais, estabelecem redes de empresas domésticas assemelhadas que usufruem da tecnologia, dos processos de produção e dos sistemas de gestão da empresa-mãe; - Presente em algumas empresas australianas;
Conseqüência da exposição internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Presente nas empresas suecas, e apóiam-se nos seguintes aspectos: a) desenvolvimento de vantagens competitivas no mercado interno com o uso de conhecimentos específicos e potencial expansão para uso em outros países; b) capacidade de financiamento da expansão internacional com o uso do fluxo de caixa devido à liderança no mercado interno; e c) expansão internacional por meio de subsidiárias de maior porte comparadas à matriz.

Quadro 2: Estratégias para Inserção Internacional

Fonte: Adaptado de Arruda, Goulart e Brasil (1996)

Segundo Minervini (2001), a utilização de um plano para a internacionalização justifica-se por diversos motivos, dentre os quais a redução das decisões irracionais perante os imprevistos, a redução dos conflitos em torno dos objetivos aos quais a empresa se dirige, o aumento da preparação da empresa para as mudanças, a visualização de um esquema para constante avaliação, dentre outros. Porém, as empresas utilizam muito mais as experiências passadas e vantagens competitivas presentes do que estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas de seu ambiente setorial e forças macroambientais – político-legais, econômicas,

tecnológicas e sociais – atuantes em seu país de origem. Normalmente, há uma tendência à internacionalização incremental, por intermédio do acúmulo de informações e de competências baseadas em experiências, que são a base para novas ações (ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996).

2.1.1 Teorias da Internacionalização

O tema da internacionalização possui três perspectivas teóricas. A primeira delas refere-se ao modelo de Uppsala, também conhecido como “processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala”; a segunda refere-se à teoria da internacionalização e a terceira, ao paradigma eclético da produção. A seguir, essas três perspectivas serão detalhadas.

a) A Escola de Uppsala

Esta linha de pensamento, além de abranger a Teoria Econômica, abrange também a Teoria Comportamental. Esta teoria parte do pressuposto de que a internacionalização da firma é uma consequência do seu crescimento. Este ocorre quando o mercado doméstico já está saturado e ocasiona uma redução do número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da firma (HEMAIS e LILAL, 2002). Nessa visão, uma empresa internacionalizada é “uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências” (HEMAIS e LILAL, 2002, p. 16). De acordo com estes pesquisadores, a incerteza que um mercado estrangeiro traz está associada à distância psicológica ou psíquica. Isso significa que, quanto maior for a distância entre os países, em níveis de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, maior será o nível de incerteza, ou seja, a soma dos fatores que interferem no fluxo de informações entre os países definem a distância psíquica.

Nesse sentido, as firmas dão preferência para uma expansão geográfica com características similares às bases de operação, e subentende-se, então, que o processo de internacionalização não é um processo planejado e racional, mas de natureza incremental que visa ao comprometimento gradual com outros mercados (HEMAIS e LILAL, 2002).

b) A Teoria da Internalização

Nesta abordagem, as falhas de mercado seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto em um mercado estrangeiro, ou seja, a internalizar suas atividades no mercado externo em vez de licenciar a sua entrada. Assim, a exportação é o ponto de partida para o investimento direto no exterior (BARRETO, 2002).

A Teoria da Internalização parte da idéia central de que a empresa, como estrutura organizativa, nasce para integrar, sob o mesmo principio hierárquico, aquelas transações que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou mais dispendiosa para a empresa. Estão neste caso uma boa parte das transações de bens intermediários de carácter intangível - conhecimentos, tecnologia, capacidade gestora e de marketing. Quando essa internalização se processa através das fronteiras, estamos em presença de um processo de internacionalização.

Essa teoria apresenta dois axiomas:

- A empresa internalizará essas transações até o ponto em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados que os que derivam da sua integração organizativa;
- O segundo axioma diz que a empresa cresce internalizando mercados, até o ponto em que os benefícios da internalização compensem os seus custos.

Para essa teoria, que nasceu com a pretensão de se converter numa teoria geral do investimento estrangeiro, não há aspecto da internacionalização que não possa ser avaliado na perspectiva dos custos de localização e/ou dos custos de transação. Como exemplo, a existência das multinacionais se explica por meio dessa teoria, porque se tornou mais lucrativo desenvolver certas transações dentro da empresa (entre as suas filiais localizadas em cada país) que entre empresas diferentes (BARRETO, 2002).

c) Paradigma Eclético de Produção

Segundo Barreto (2002), este paradigma procura explicar aspectos relacionados à produção, mais especificamente em relação à amplitude, à forma e ao padrão, baseado em três grupos de vantagens, que são:

- Vantagens específicas da propriedade, que podem ser de natureza

estrutural e/ou transacional. As de natureza estrutural estão relacionadas à propriedade ou ao acesso privilegiado a algum ativo; e as de natureza transacional estão relacionadas à capacidade de tirar proveito das imperfeições de mercado ou de administrar de um conjunto de ativos localizados em outros países;

- Vantagens da Internalização, que se relacionam com a capacidade ou desejo de uma empresa multinacional de transferir seus ativos em vez de utilizar-se do mercado internacional;
- Vantagens locacionais, que estão relacionadas à atratividade da produção no exterior. Essas vantagens também podem ser estruturais ou transacionais, sendo que as estruturais relacionam-se com a intervenção do governo, o que pode afetar custos e receitas; e as transacionais relacionam-se com as oportunidades que surgem com a gestão coordenada dos ativos instalados em diferentes países.

2.1.2 Motivações e Dificuldades no Envolvimento Internacional

Segundo Rocha (2002), as atividades de internacionalização podem ser classificadas em dois grupos, em relação ao mercado no qual a empresa deseja competir:

- Internacionalização para fora: representada pelas atividades de exportação, que predominam no elenco de atividades internacionais de empresas brasileiras, abertura de escritórios, alianças estratégicas e *joint ventures*; e
- Internacionalização para dentro: representada por alianças, franquias e transferência de tecnologia entre empresas nacionais e multinacionais.

O processo de envolvimento internacional se caracteriza por um contínuo comprometimento com o exterior, representando a visão evolutiva do processo de internacionalização, e geralmente segue os seguintes passos: empresa com mercado local, exportadora via agente, exportadora via escritório de vendas, marketing e assistência pós-venda no exterior e implantação de subsidiária de

produção no exterior. Segundo Arruda *et al.* (1996), isso não significa que esse é um padrão observado para todas as indústrias. No caso da moveleira, em específico, observa-se que normalmente o envolvimento internacional ocorre via agente no exterior ou parceiro comercial.

Conforme apontam Johanson e Vahlne (1977), a falta de conhecimento devido às diferenças existentes entre os países é um dos principais obstáculos para a tomada de decisão no desenvolvimento de operações internacionais. Dentre essas diferenças, Minervini (2001) cita aspectos culturais como tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, superstições, história, educação, política etc.

Segundo Minervini (2001), dentre as principais motivações que levam as empresas ao mercado internacional, podem ser citadas a necessidade de operar com um volume maior, os pedidos casuais de importadores, as dificuldades no mercado interno, o melhor aproveitamento da sazonalidade, a estratégia de desenvolvimento da empresa etc.

Arruda *et al.* (1996) cita que a internacionalização costuma ser um caminho sem volta, bem como a busca por uma diversificação maior nos mercados, e a inter-relação entre as aprendizagens oriundas das operações internacionais e o comprometimento de recursos com estas relações é resultado do próprio crescimento da empresa nesses mercados. Observa-se, no entanto, no mercado moveleiro, que, por questões econômicas, muitas empresas estão buscando uma diversificação entre mercados. Mesmo aquelas voltadas exclusivamente para mercado externo cogitam a possibilidade de voltar a operar no mercado doméstico.

2.1.3 Formas de Atuação no Mercado Internacional

Segundo Arruda *et al.* (1996), os mecanismos de atuação internacional são conseqüências da capacidade competitiva das mesmas no seu mercado doméstico, associada a fatores contingenciais, delimitando e moldando as alternativas no mercado externo e a forma de atuação pelas características da atividade ou negócio da empresa (GOULART *et al.*, 1996).

Algumas formas de atuação internacional estas descritas no Quadro 3.

Forma de atuação	Descrição
Agente no exterior	Entidade física ou jurídica que vende e representa seu contratante através de um acordo e é remunerada por comissionamento.
Acordo de licenciamento internacional	Concessão de permissão para uma empresa estrangeira utilizar tecnologia, marca, processo produtivo ou outras operações, de uma empresa de um país; através do pagamento de uma taxa, a empresa concede a permissão.
Distribuidor	Normalmente constituído por uma pessoa jurídica que compra o produto em seu nome, produz estoque e o vende a terceiros, normalmente feito por meio de grandes compras periódicas.
<i>Joint-venture</i>	Associação realizada entre duas empresas mediante contrato. Normalmente possuem objetivos comuns, vantagens comuns e a realização de negócios que dificilmente poderiam ser realizados individualmente.
<i>Trading</i>	Empresa de comércio de importação e exportação. Realiza as atividades de compra, venda, intermediação e financiamento.
Aliança estratégica internacional	Sociedades de, pelo menos, duas empresas de diferentes países para o desenvolvimento de projetos ou cooperação em áreas específicas.
Franquia	Sistemática para gerenciar a comercialização de produtos ou serviços, baseando-se numa cooperação muito estreita entre duas empresas, legalmente distintas.
Investimento direto	Pode ocorrer de duas formas, mediante a criação de unidades e operações físicas em outro país ou mediante da fusão ou aquisição parcial ou total de uma empresa estrangeira.

Quadro 3: Formas de Atuação no Mercado Internacional

Fonte: Wright *et al.* (2000); Minervini (2001)

2.1.3.1 Exportação

Segundo Minervini (2001), a exportação é considerada uma atividade de médio e longo prazos, através da qual as empresas freqüentemente alcançam uma excessiva diversificação de mercados, clientes e produtos. A literatura de marketing internacional enfatiza que a exportação permite a uma empresa elevar seus lucros e crescer (ROCHA *et al.*, 2002).

Conforme explicitado na teoria, a exportação deve ser baseada num conhecimento prévio do mercado, para poder se efetuar a melhor opção em termos de rentabilidade, considerando custos e riscos. No entanto, segundo Minervini (2001), o que ocorre em termos práticos está relacionado às seguintes características:

- Proximidade geográfica;
- Crescimento rápido;
- Maiores similaridades culturais;
- Competitividade menos agressiva;
- Grande quantidade de consumo.

Root (1994) destacou a exportação como a forma de entrada no mercado internacional mais comum, principalmente devido aos benefícios que pode trazer como a primeira forma de internacionalização. Quando as empresas que pretendem ir para o mercado externo enfrentam alta competição e risco e precisam competir com outras empresas pelos consumidores locais desde o primeiro dia, a melhor opção seria começar as operações através de exportação até adquirir mais experiência no mercado local. Root (1994) destacou que, para as empresas que nunca antes atuaram no mercado internacional, as principais preocupações seriam minimizar riscos políticos e de mercado, mais do que maximizar controle sobre as operações internacionais. Dessa forma, a opção por exportação poderia ser vista como um amplo processo de aprendizado e experiência. A exportação permite à firma adotar um comportamento exploratório, experimental, para obter conhecimento sobre mercados no exterior e habilidade para competir nos mesmos. A exportação pode ser uma experiência de aprendizado internacional, um processo de desenvolvimento que conduz a empresa em direção a uma maior sofisticação e a um maior comprometimento internacional (IETTO-GILLIES, 2005).

Como principais vantagens deste processo, Root (1994) destacou a necessidade de pequeno investimento incremental em capital fixo, baixo custo de *start up*, baixo risco e a possibilidade de crescimento incremental baseado nos sucessos obtidos no exterior.

Root (1994) listou duas maneiras de exportar, através de exportação direta e indireta. Quando a opção é por exportação indireta, há a presença de um intermediário no mercado doméstico em que ocorrerá a venda do produto. Já no canal de exportação direta, é a cadeia de agentes de marketing que conecta a empresa fabricante e os clientes finais ou usuários do seu produto no mercado externo desejado.

O autor destacou ainda alguns benefícios que poderiam ser adquiridos através da exportação direta, como o controle parcial ou total do marketing no exterior, retornos mais rápidos de informações sobre mercado-alvo, melhor proteção da marca, patentes e outros ativos intangíveis. Por outro lado, enfatizou Root (1994), a exportação direta requer que o exportador adquira conhecimentos sobre procedimentos e documentações para exportação, embarques e acordos internacionais para pagamentos, acarretando, assim, maiores custos iniciais,

necessidade maior de informações e maiores riscos.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Em uma avaliação sistemática da literatura em gestão estratégica, verifica-se grande aceitação da noção de aprendizagem organizacional e da sua importância para a performance estratégica (FIOL E LYLES, 1985).

Conceitualmente, aprendizagem organizacional remonta ao trabalho de Simon (1969) que a define como crescimento de *insights* e reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais por indivíduos que têm impacto nos elementos estruturais e nos resultados da organização. Por um lado, nessa definição, temos destacada a dimensão cognitiva ou de conhecimento (crescimento de *insights*), e, por outro lado, são enfatizados os aspectos estruturais e de resultados.

Em contextos em que a competitividade depende de inovação de produtos, processos e tecnologias, a relação entre competitividade e aprendizagem ganha destaque. Entende-se que inovar implica aquisição, compartilhamento, criação e memória de conhecimentos. Inovar implica a transformação de informações em conhecimento, a mobilização de *insights* e criatividade para a renovação ou transformação de processos e produtos. A transformação de informação em conhecimento organizacional se dá por meio de aprendizagem em diferentes níveis: dos indivíduos, das equipes e da organização como um todo.

Neste estudo, a aprendizagem organizacional será primeiramente conceituada e, posteriormente, sua investigação será realizada por meio da combinação de abordagens que descrevem e analisam processos de aprendizagem organizacional sob diferentes dimensões que se referem a: (i) processos de aprendizagem; e (ii) relações interorganizacionais.

Fiol e Lyles (1985) identificam uma série de modelos e teorias que compartilham com a aceitação generalizada do conceito de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, algumas abordagens destacam a dimensão cognitiva ou cultural e outras destacam a dimensão estrutural, sistêmica ou comportamental, e, ainda, combinações dessas.

2.2.1 O Conceito de Aprendizagem Organizacional

Considerando os blocos construtivos da teoria de aprendizagem organizacional, podemos observar que, já por volta de 1963, pesquisadores como Cyert e March procuravam definir a aprendizagem organizacional como o comportamento adaptativo das organizações. O conteúdo dessa aprendizagem focava os procedimentos operacionais padrão e as regras organizacionais, que objetivavam a adaptação aos estados ambientais de mudança, a adaptação aperfeiçoada como um pré-requisito para a sobrevivência, basicamente por intermédio da aprendizagem por experiência (PRANGE, 2001).

Argyris e Schön (1978) definiram-na como o processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso na organização, o que ocorre por meio do compartilhamento de suposições, da pesquisa individual e coletiva e depende de onde se constroem e se modificam teorias em uso.

Duncan e Weiss (1979) consideram a aprendizagem organizacional como o processo na organização, pelo qual as relações entre ação, resultado e o efeito do ambiente, nessas relações, é desenvolvido por meio do compartilhamento, da avaliação e da integração.

Segundo Fiol e Lyles (1985), não há uma definição clara sobre a aprendizagem organizacional e sobre a forma como a aprendizagem pode ser medida. No entanto, várias áreas aparecem de forma consensual na busca de uma teorização:

Alinhamento ambiental: alguns autores, como Chandler, Katz e Kahn e Thompson argumentam que o critério definitivo para a performance organizacional é a sobrevivência e o crescimento em longo prazo, e, que para o atingirem, as organizações se alinham com o ambiente para permanecerem competitivas e inovadoras. Nesse sentido, alinhamento implica que a empresa deve ter potencial para aprender, desaprender ou reaprender baseada no seu comportamento passado (FIOL E LYLES, 1985);

Aprendizagem individual versus aprendizagem organizacional: alguma concordância há no sentido de que deve ser feita distinção entre aprendizagem

organizacional e individual. Aprendizagem individual é importante para a organização, porém aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens individuais. As organizações, diferentemente dos indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizado que não apenas influenciam os membros imediatamente, mas são transmitidos pela história da empresa e de suas normas (FIOL E LYLES, 1985);

Fatores contextuais: segundo Fiol e Lyles (1985), quatro fatores contextuais afetam a probabilidade do aprendizado ocorrer: cultura, estratégia, estrutura e meio ambiente. A cultura consiste nas crenças compartilhadas, nas ideologias e nas normas que influenciam a tomada de decisão organizacional. A postura estratégica da organização determina parcialmente sua capacidade de aprendizado, pois através dela são determinadas as metas e objetivos, e o conjunto de ações disponíveis para executar a estratégia. Neste sentido, a estratégia influencia o aprendizado pela provisão de um limite para a tomada de decisão e de um contexto para a percepção e interpretação do ambiente. Geralmente vista como resultado do aprendizado, a estrutura da organização desempenha um papel fundamental na determinação do processo de aprendizado. Ainda, se o ambiente interno ou externo à empresa for muito complexo e dinâmico, a aprendizagem pode não ocorrer.

Os termos “mudança”, “aprendizado” e “adaptação” têm sido utilizados para referenciar o processo através do qual a empresa se adapta a seu ambiente, porém, nem sempre são utilizados com o mesmo significado, o que ocasionou uma série de definições para aprendizagem organizacional com múltiplas interpretações (FIOL E LYLES, 1985).

No entanto, duas dimensões básicas surgem, com certa consistência, na literatura: o conteúdo do aprendizado e o nível de aprendizado.

O conteúdo produzido pelo processo de ajuste da organização pode ser definido como os padrões de associações cognitivas desenvolvidas pelos membros da organização, ou ainda visto como resultado comportamental que reflete os padrões ou associações cognitivas que são desenvolvidas (FIOL E LYLES, 1985).

Na categoria de desenvolvimento cognitivo, é possível identificar uma hierarquia baseada no nível do *insight* e na construção da associação. Dois níveis são referenciados, baixo nível e alto nível de aprendizado. O aprendizado de baixo nível

ocorre em uma determinada estrutura e com um conjunto de regras; geralmente é de curta duração e impacta parcialmente o que a organização realiza. É resultado da repetição e rotina e envolve a construção de associações. O aprendizado de alto nível objetiva ajustar a totalidade das regras e normas a atividades ou comportamentos específicos. As associações que resultam em aprendizado de alto nível têm efeitos em longo prazo e impactam a organização como um todo. Ocorrem através do uso de heurísticas, desenvolvimento de habilidades e *insights*. O Quadro 4, abaixo, apresenta as características, as conseqüências e alguns exemplos dos níveis de aprendizagem (FIOL e LYLES, 1985).

	Baixo nível	Alto nível
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre através da repetição; - Rotineira; - Controle sobre tarefas, regras e estruturas; - Contexto bem compreendido; - Ocorre em todos os níveis da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre através do uso de heurísticas e <i>insights</i>; - Não rotineira; - Desenvolvimento de diferenciadas estruturas, regras etc, para lidar com a falta de controle; - Contexto ambíguo; - Ocorre mais freqüentemente em níveis elevados;
Conseqüências	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados comportamentais; 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Insights</i>, heurísticas e consciência coletiva;
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalização de regras formais; - Ajuste nos sistemas de gerenciamento; - Habilidades para resolução de problemas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Novas missões e novas definições de direcionamento; - Habilidades para definição de problemas; - Desenvolvimento de novos mitos, histórias e cultura;

Quadro 4: Características, Conseqüências e exemplos do aprendizado e baixo e alto nível
Fonte: Fiol e Lyles (1985)

Posteriormente, Levitt e March (1988) entenderam que as organizações demonstram que estão aprendendo pela codificação de inferências de sua história em comportamentos de rotina e que o processo se dá pela experiência direta, pela experiência de outros e pela aprendizagem de paradigmas para a interpretação.

Ainda, Huber (1991) define que uma entidade aprende se, por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam, através da armazenagem de informações.

Weick e Roberts (1993) definem que aprendizagem organizacional consiste de ações inter-relacionadas entre indivíduos, ou seja, uma 'inter-relação ponderada', que resulta numa mente coletiva e se dá através da contribuição, da representação e da subordinação ao coletivo.

Segundo Dodgson (1993), além da dificuldade em conceituar a aprendizagem

organizacional, as diversas literaturas têm uma tendência em analisar seus resultados em vez de investigar o que é o aprendizado e como esses resultados são atingidos. Em contrapartida, é do maior interesse da teoria organizacional e da psicologia examinar os processos de aprendizagem.

Aprendizagem pode ser descrita como a maneira pela qual as firmas constroem, suplementam e organizam o conhecimento e as rotinas sobre suas atividades juntamente com suas culturas, e adaptam e desenvolvem eficiência organizacional através do aperfeiçoamento das habilidades de sua força de trabalho (DODGSON, 1993). Com essa definição, bastante ampla, têm-se as seguintes considerações:

- A aprendizagem geralmente tem efeitos positivos, mesmo quando os resultados do aprendizado são negativos, ou seja, as firmas podem aprender através dos erros;
- Apesar do aprendizado ser baseado nos indivíduos, as firmas podem aprender, também, por meio da influência que o aprendizado tem sobre a cultura do grupo ou da corporação;
- O aprendizado ocorre durante todas as atividades da firma, e ocorre em diferentes níveis e velocidades; encorajar e coordenar a variedade das interações no aprendizado é uma tarefa chave na organização.

Segundo Dodgson (1993), as firmas que constroem estruturas e estratégias propositadamente para maximizar a aprendizagem organizacional são designadas “organizações de aprendizagem”, e são definidas como “uma organização que facilita o aprendizado de todos os seus membros e se transforma continuamente” (DODGSON, 1993, p. 377).

Uma questão freqüente na literatura da aprendizagem organizacional é saber por que as firmas aprendem. Segundo Dodgson (1993) é devido à necessidade de adaptação e de melhora da eficiência em tempos de mudança. A aprendizagem, para a teoria organizacional, é vista como uma busca proposital para reter e aumentar a competitividade, a produtividade e a inovação em circunstâncias de tecnologia e mercado incertos. Quanto maior a incerteza, maior a necessidade de aprendizagem.

2.2.2 Processos de Aprendizagem

Para a análise de processos de aprendizagem, neste estudo, serão considerados os modelos estabelecidos por Crossan, Lane e White (1999) e os estudos de Nonaka e Konno (1998).

Os estudos de Nonaka e Konno (1998) destacam como a aprendizagem individual promove a aprendizagem organizacional e vice-versa. Esses processos são denominados de socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimentos, e podem ser tácitos ou explícitos. Desde esses estudos pode-se considerar que as aprendizagens, em diferentes etapas, do processo de criação do conhecimento na empresa, dependerão de interações com características específicas. Essas poderão variar desde a interação direta, face a face, até a aprendizagem formal, passando pelas relações virtuais e por outras modalidades de conversação.

Esse modelo, conhecido como modelo SECI, é apresentado na Figura 1, e ocorre na denominada espiral do conhecimento.

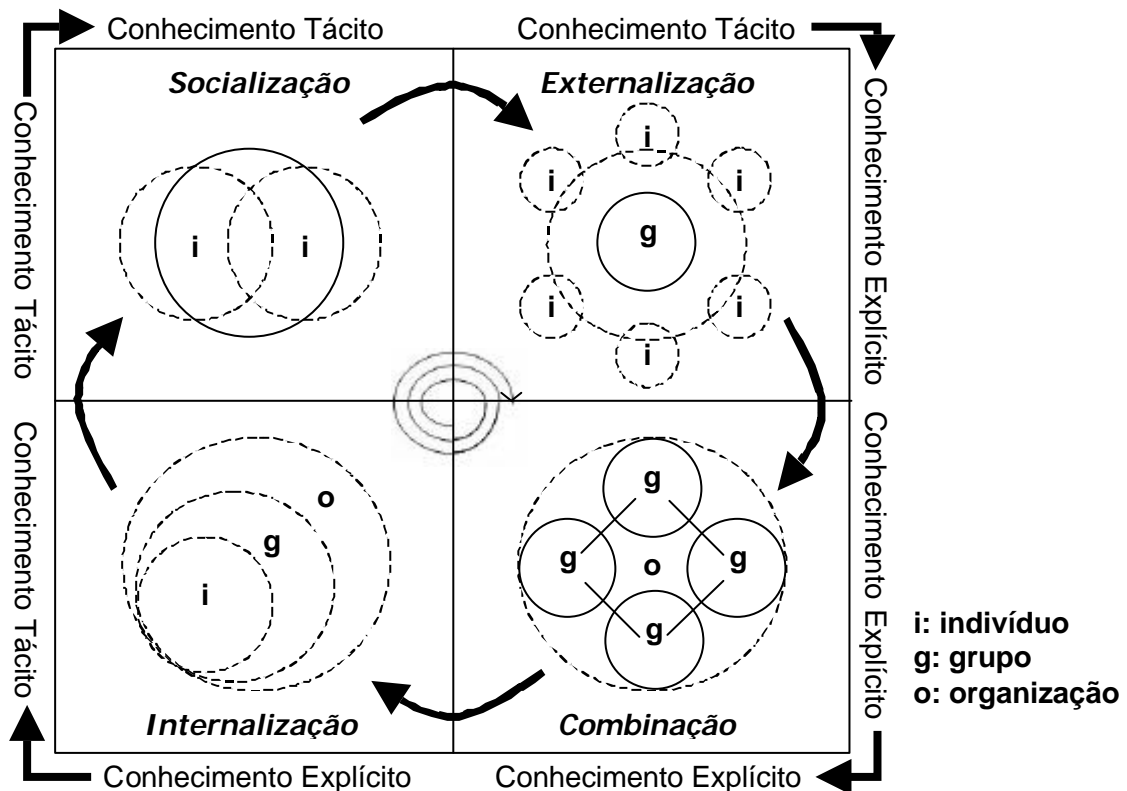


Figura 1: Processo de Conversão do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Konno (1998)

Nesse modelo, os autores buscam identificar os ambientes mais propícios à criação do conhecimento e a sua posterior integração na organização.

No modelo da Figura 1, o conhecimento explícito refere-se ao tipo de conhecimento que pode ser expresso em palavras e números e compartilhado em forma de dados, formulários científicos, especificações, manuais etc. Ou seja, é o conhecimento que pode ser transmitido entre indivíduos de forma sistemática e formal. O conhecimento tácito é de difícil formalização, altamente pessoal, o que o torna difícil de ser comunicado ou compartilhado com outros. (NONAKA e KONNO, 1998). Os autores ainda classificam o conhecimento tácito em duas dimensões, técnica e cognitiva, representando, respectivamente, o que conhecemos como *know how* e o conjunto de crenças, ideais, valores, esquemas e modelos mentais. O conhecimento é criado na interação desses dois tipos de conhecimento, e produzem quatro padrões de conversão, detalhados a seguir.

Socialização

Envolve o compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos. O termo socialização é utilizado para enfatizar que o conhecimento tácito é transmitido por meio de atividades articuladas, como compartilhar o mesmo espaço, passar tempo com outras pessoas, ou seja, um longo tempo de aprendizado permite transmitir maneiras de sentir e de agir. Resumindo, a socialização envolve a captura do conhecimento através da proximidade física.

Externalização

Refere-se a expressar o conhecimento tácito e a sua tradução em uma forma compreensível, que possa ser entendida por outros. Na prática, a externalização depende de dois fatores-chave: articulação do conhecimento tácito, ou seja, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e a tradução do conhecimento tácito de clientes ou especialistas em formas legíveis.

Combinação

Envolve a conversão de conhecimento explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito. Nessa fase do processo de criação do conhecimento, os fatores-chave são os processos de comunicação e difusão, e a sistematização do conhecimento.

Internalização

A Internalização de um novo conhecimento é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito organizacional. Requer que o indivíduo identifique o conhecimento que é relevante para si mesmo a partir do conhecimento organizacional.

Esses processos ocorrem na “espiral do conhecimento”, e são criados através da interação entre o conhecimento tácito e explícito. O espaço compartilhado que favorece a interação entre os indivíduos, e, conseqüentemente, a criação do conhecimento, é denominado “ba”, e é papel da organização criar estes espaços (NONAKA e KONNO, 1998).

No modelo proposto por Crossan, Lane e White (1999), o processo de aprendizagem organizacional perpassa três níveis na organização: o individual, o grupal e o organizacional como um todo. Esses três níveis são ligados por quatro processos, conhecidos como os 4Is, que são a intuição, a interpretação, a integração e a institucionalização. Os processos formam o elo que mantém a estrutura unida, e são, no entanto, um elemento-chave do modelo. Intuição e interpretação ocorrem no nível individual, interpretação e integração ocorrem no nível grupal, e integração e institucionalização ocorrem no nível organizacional.

Segundo Crossan, Lane e White (1999), os processos de aprendizagem são definidos da seguinte maneira: intuição é o reconhecimento inconsciente de um padrão e/ou possibilidades inerentes às experiências de uma pessoa. Interpretação é a explicação, mediante palavras ou ações, de um *insight* ou idéia para si mesmo ou para outras pessoas, e vai do pré-verbal para o verbal, resultando em linguagem. Integração é o processo de desenvolver conhecimento compartilhado entre indivíduos e realizar ações coordenadas por meio de ajuste mútuo. Esse processo inicialmente se dá de forma *ad hoc* e informal, mas, se as ações coordenadas são recorrentes e significantes, as mesmas serão institucionalizadas. Institucionalização é o processo de assegurar que as ações de rotina ocorram. Tarefas são definidas; ações, especificadas; e mecanismos organizacionais, postos em prática para garantir que determinadas ações ocorram. Esse é o processo de gravar o aprendizado que ocorreu nos indivíduos e nos grupos na organização, juntamente com seus sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias.

Os quatro processos de aprendizagem ocorrem nos três níveis, mas como os

processos fluem naturalmente de um nível para outro, fica difícil definir de forma precisa onde um termina e outro começa. Claramente, a intuição ocorre em nível individual e a institucionalização ocorre em nível organizacional. A interpretação conecta os níveis individual e grupal, enquanto a integração conecta os níveis grupal e organizacional. A seguir, os quatro processos de aprendizagem serão descritos detalhadamente.

Intuição

O subconsciente é crítico para entender como as pessoas chegam a perceber e a compreender algo novo, para o qual não há explicação prévia. Em seu nível mais básico, a aprendizagem individual envolve perceber similaridades e diferenças, padrões e possibilidades. As visões do especialista e do empreendedor acerca da intuição estão mais fortemente alinhadas com a estrutura proposta. A visão do especialista sobre a intuição é um processo de reconhecimento de padrão. Porém, algo interessante ocorre na formação de um especialista. O que uma vez exigia consciência, premeditação e pensamentos explícitos, passa a ocorrer de forma natural, inconsciente. O que uma vez requeria muita deliberação e planejamento torna-se o óbvio a ser feito. O que foi aprendido torna-se conhecimento tácito. O especialista não precisa pensar de forma consciente sobre uma ação, pois ele pode perceber similaridades em certas situações e sabe quase de forma espontânea o que fazer, sem, no entanto, conseguir explicar suas ações. Por este motivo, conhecimento especialista é tão difícil de ser transferido de uma pessoa a outra, pois ele é altamente subjetivo, profundamente baseado em experiências individuais, e muito difícil de ser extraído, examinado e explicado.

Enquanto a intuição do especialista provê *insights* nos processos de reconhecimento de padrões, a intuição empreendedora o faz com inovação e mudança. Enquanto a do especialista é baseada no passado, a do empreendedor é orientada para o futuro. A do especialista suporta o aproveitamento e a do empreendedor suporta a exploração.

A conexão entre a qualidade de uma intuição e um sucesso comercial é difícil de ser feita, pois a intuição é apenas o início do aprendizado e o sucesso depende da efetividade do aprendizado em todos os níveis.

A intuição, que, muitas vezes, é difícil de ser traduzida em palavras, guia as ações dos indivíduos, é difícil de ser compartilhada. Imagens, visões e metáforas auxiliam os indivíduos em suas interpretações dos *insights* e na sua comunicação

para outros. As metáforas marcam o início do processo de interpretação (CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

Interpretação

Enquanto a intuição foca no processo subconsciente de desenvolvimento de *insights*, a interpretação começa compreendendo na consciência os elementos do processo de aprendizagem individual. Por meio do processo de interpretação, os indivíduos desenvolvem mapas cognitivos sobre vários domínios nos quais eles operam. A linguagem tem um papel fundamental no desenvolvimento desses mapas, uma vez que ela permite aos indivíduos nomear e começar a explicar o que uma vez fora simples sentimentos, palpites ou sensações. Ainda, uma vez que algo é nomeado, os indivíduos podem fazer mais conexões explícitas sobre ela.

A interpretação tem lugar em relação a um domínio ou ambiente, e a natureza ou textura deste domínio no qual indivíduos e a organização operam, e do qual eles extraem dados, são cruciais para entender o processo de interpretação.

O mapa cognitivo é afetado pelo domínio ou ambiente, mas também guia o que é interpretado desse domínio. Nesse sentido, os indivíduos interpretarão o mesmo estímulo diferentemente, baseado nos seus mapas cognitivos estabelecidos. No entanto, essa diferença não é resultado da incerteza em relação ao estímulo, mas sim, da qualidade da informação.

Assim, a linguagem, além de desempenhar um papel fundamental ao permitir que os indivíduos desenvolvam seus mapas cognitivos, é também fundamental ao permitir aos indivíduos desenvolver um senso de conhecimento compartilhado. A interpretação é uma atividade social que cria e refina a linguagem comum, clarifica imagens e cria sentido e compreensão compartilhados. Os grupos terão uma capacidade interpretativa relacionada com a composição e dinâmicas desse grupo (CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

Integração

Enquanto o foco da interpretação é a mudança nas compreensões e nas ações dos indivíduos, o foco da integração é a coesão, a ação coletiva. Para a coesão evoluir, o conhecimento compartilhado pelos membros do grupo se faz necessário.

A evolução da linguagem estende o processo de interpretação para a

integração entre indivíduos, e este é o ambiente dos grupos de trabalho, das organizações, das comunidades e até mesmo sociedade. A linguagem não apenas auxilia o aprendizado, mas também preserva o que foi aprendido. Para que uma organização possa aprender e se renovar, sua linguagem precisa se desenvolver.

Nem todo estilo de conversa é igualmente efetivo. Através do diálogo, o grupo pode desenvolver novos e mais profundos conhecimentos compartilhados. Esse compartilhamento pode causar aos participantes, de forma mais ou menos espontânea, a necessidade de fazer pequenos ajustes em suas ações.

Assim como no processo de interpretação, o contexto que cerca o processo de integração é crítico. Para compreender e entender a influência do aprendizado e da inovação, é necessário estudar e entender a situação onde a prática ocorre. Estudos revelam que a prática corrente não é o que necessariamente está especificado em manuais ou o que é contado em sala de aula, mas sim o que é capturado e divulgado pelas histórias contadas pelos membros de uma comunidade, que é uma parte muito importante do processo de aprendizagem, pois refletem a complexidade da prática em comparação com o que é ensinado. Conforme a história evolui, ricas compreensões do fenômeno são desenvolvidas, e novas abordagens para resolver o problema são criadas (CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

Institucionalização

O processo de institucionalização coloca a aprendizagem organizacional à parte da aprendizagem dos indivíduos ou dos grupos. O pressuposto básico é que as organizações são mais do que um mero agrupamento de indivíduos. Aprendizagem organizacional é mais do que a soma das aprendizagens individuais. Assim como os indivíduos vêm e vão, o que eles aprenderam enquanto indivíduos ou grupo não necessariamente vai junto com eles. Muito do aprendizado é intrínseco aos sistemas, estruturas, estratégia, rotinas, práticas da organização e investimentos em sistemas de informação e infra-estrutura.

Para organizações novas, há poucas rotinas ou estruturas estabelecidas, não há memória organizacional, e nessas organizações o aprendizado individual e grupal prevalece. No entanto, conforme a organização amadurece, os indivíduos começam a seguir padrões de interação e comunicação, e a organização tenta capturar os padrões, formalizando-os.

Essa institucionalização é o meio para a organização influenciar a aprendizagem dos seus indivíduos. Estruturas, sistemas e procedimentos provêm o contexto para as interações. Com o passar do tempo, o aprendizado espontâneo dos indivíduos e dos grupos torna-se menos predominante, e, como a aprendizagem está acoplada na organização, começa a conduzir as ações e o aprendizado de seus membros.

As organizações naturalmente perdem suas habilidades de usar exclusivamente interações espontâneas para interpretar, integrar e tomar ações coerentes. As relações tornam-se formais. Ações coerentes são obtidas com o auxílio de planos e outros sistemas formais, que se tornam rotinas, caso produzam resultados favoráveis.

Conforme se move do nível individual da intuição / interpretação por intermédio da integração do grupo para a institucionalização organizacional, o processo de aprendizagem torna-se menos fluido e incremental e se torna mais desconectado e desordenado.

Mudanças em sistemas, estruturas e rotinas ocorrem com baixa frequência nas organizações. Como resultado, enquanto os processos básicos da intuição, da interpretação e da integração são mais fluidos e contínuos, mudanças significantes na organização tipicamente institucionalizada são pontuais. Por esse motivo, a maior parte da mudança organizacional é interpretada como sendo radical ou transformacional, em vez de incremental (CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

O Quadro 5, abaixo, resume os níveis e processos de aprendizagem, juntamente com suas entradas e resultados.

Nível	Processo	Entradas / Resultados
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
Grupo	Interpretação	Linguagem Mapas cognitivos Conversa / diálogo
	Integração	Crenças compartilhadas Ajuste mútuo Sistemas interativos
Organização	Institucionalização	Rotinas Sistemas de diagnóstico Regras e procedimentos

Quadro 5: Níveis de Aprendizado, Processos, Entradas e Resultados

Fonte: Crossan; Lane e White (1999)

Relações entre processos de aprendizagem e estágios de internacionalização é proposta por Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007) para a caracterização de pequenas empresas de Tecnologia da Informação (TI) do sul do Brasil. Neste trabalho, cada um dos quatro processos de aprendizagem apresentados no modelo desenvolvido por Crossan, Lane e White (1999) é associado a estágios de internacionalização identificados nos casos estudados.

Conforme os autores, a intuição é um processo individual de aprendizagem relacionado à identificação de oportunidades para novos negócios; a interpretação ocorre quando as oportunidades vislumbradas por um empreendedor são comunicadas e implementadas, consistindo em um processo de explicação do conhecimento tácito e a integração do novo conhecimento às competências da organização, representando um estágio inicial de desenvolvimento de um negócio; a integração acontece quando outros membros da organização e seus respectivos grupos são expostos ao conhecimento proveniente desse novo negócio, representando o segundo estágio do desenvolvimento de um novo negócio; e a institucionalização ocorre quando as práticas da organização incorporam esse novo conhecimento.

A tensão que ocorre entre a exploração (*exploration*) e o aproveitamento (*exploitation*) é estabelecida entre a intuição e os processos de integração, interpretação e institucionalização.

O Quadro 6 apresenta a proposta de aplicação da estrutura dos “4Is” para a análise de aprendizagem organizacional e o estágio de internacionalização de pequenas empresas.

Processos de Aprendizagem	Estágios de internacionalização
Intuição	Prospecção de oportunidades
Interpretação	Novo conhecimento é inserido na organização. Plano de negócios.
Integração	Adaptação da empresa ao novo conhecimento. Consolidação do negócio.
Institucionalização	Aquisição de novas práticas. Maturidade do negócio.

Quadro 6: Os “4Is” e o Estágio de Internacionalização em Pequenas Empresas

Fonte: Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007)

2.2.3 Processos de Aprendizagem Interorganizacionais

Em uma economia globalizada, o contexto dominante da atividade

empresarial é formado por extensas cadeias produtivas e seus desdobramentos em redes de empresas, alianças e outras formas associativas. Nesse sentido, as conexões entre processos de aprendizagem e relações interorganizacionais se estabelecem diante de mudanças nos sistemas que sustentam processos de produção, inovação e serviços.

Os primeiros estudos de aprendizagem organizacional citavam apenas três níveis de aprendizagem, individual, grupal e organizacional. Porém, um quarto nível, o interorganizational, vem ganhando destaque na literatura (CROSSAN, 1995). A aprendizagem interorganizational foi adicionada como um quarto nível, por utilizar a perspectiva da aprendizagem organizacional para explicar ou suplementar conceitos da literatura da estratégia organizacional.

A aprendizagem é uma das motivações para a ocorrência das alianças e redes de empresa, que passam a ocupar um papel estratégico nessa nova economia. A relação entre alianças e aquisição de conhecimento ganha lugar na literatura sobre estratégia na perspectiva da visão baseada em recursos. Grant (1996) *apud* Beeby e Booth (2000), com foco na capacidade de organizações em integrar conhecimentos especializados, explicitamente considera o problema da integração do conhecimento nas relações interorganizacionais.

Economias de escala e aprendizagem estão entre as principais razões citadas na literatura para que empresas estabeleçam alianças estratégicas, além do acesso aos benefícios dos ativos de outras firmas, tais como capacidade de produção, tecnologia, clientes, capital, produtos ou força de trabalho, entre outros aspectos (BEEBY e BOOTH, 2000).

Segundo Jones, Chonko e Roberts (2003), enquanto organizações individuais aprendem por meio da mudança em suas rotinas atuais, em uma aliança a aprendizagem pode se dar por meio da mudança em rotinas e processos interorganizacionais. Alianças estratégicas e redes não são entidades de aprendizagem tão óbvias quanto organizações individuais, mas isso não significa que não possam aprender coletivamente.

Os processos de aprendizagem que ocorrem nas alianças estratégicas são o foco de investigação estabelecido por Iyer (2002). Segundo o autor, a aprendizagem que ocorre nas alianças é um processo evolutivo que acompanha o desenvolvimento

da parceria. De forma mais específica, o autor explora as prioridades de aprendizagem da aliança enquanto a parceria se desenvolve em cinco áreas-chave: ambiente, tarefas, processos, habilidades e metas. Numa primeira fase, as empresas investem um esforço considerável, pesquisando potenciais parceiros que complementem seus recursos e reforcem as capacidades existentes. A aprendizagem que ocorre nessa fase é bastante unilateral, visto que a organização começa a aprender sobre intenções estratégicas, habilidades e competências que os potenciais parceiros possuem. A segunda fase seria a de exploração, em que os parceiros começam a interagir e a preparar as regras para uma relação duradoura. A aprendizagem é ainda unilateral e bastante experimental, porém elementos de aprendizagem mútua começam a emergir. A terceira e a quarta fases são caracterizadas pela expansão e pelo comprometimento do relacionamento. Há uma alta interdependência, maior confiança e investimentos crescentes para benefício mútuo. A aprendizagem e o desenvolvimento de competências passam a ser mútuas, sendo buscadas novas habilidades para a aliança.

Mesmo sendo uma aliança, pode-se esperar uma série de motivos para competição e colaboração em várias proporções durante a evolução da parceria (INKPEN, 2000 *apud* IYER, 2002). As quatro fases de evolução da aliança e da aprendizagem são detalhadas a seguir.

Fase I – Busca por parceiros

Nesta fase, há o reconhecimento de que a parceria é essencial para a obtenção de vantagem competitiva. As firmas despendem tempo significativo na busca por parceiros que os complementem para explorar oportunidades de negócio. A aprendizagem inicia nesta fase, porém ocorre de forma unilateral. A ênfase é sobre o conhecimento do ambiente externo. As firmas começam a explorar as habilidades que o parceiro pode possuir.

Fase II – Exploração

Segundo Iyer (2002), começa a interação, e de forma experimental, inicia a preparação por uma aliança de longo prazo. O aprendizado continua unilateral e experimental. No entanto, elementos para uma aprendizagem mútua começam a emergir. O ambiente interno e as metas do parceiro tornam-se uma importante área de exploração. Aprendizado mútuo se inicia no sentido de reduzir as diferenças

entre os parceiros.

Fase III – Expansão da relação

Neste estágio, cresce a interdependência mútua e crescimento para os parceiros. Os parceiros adaptam os processos e os produtos e serviços para solidificar a relação. Há um incremento na aceitação de risco como resultado da satisfação mútua e aumento da confiança. O aprendizado é parcialmente mútuo, e evolui conforme os parceiros compartilham percepções e metas em comum. Aprendizado unilateral também é proeminente conforme os parceiros permanecem engajados na Internalização dos conhecimentos e habilidades da outra firma.

Fase IV – Comprometimento com a relação

Envolve promessas mútuas de uma interdependência contínua e para com a manutenção do relacionamento. O aprendizado passa de unilateral para mútuo. Os parceiros buscam o estabelecimento de valores e práticas em comum. Aprendem, para estabelecer e revisar tarefas mútuas, rotinas de trabalho e processos em uma ampla variedade de domínios.

Cada fase da aliança, durante o seu ciclo de vida, possui diferentes prioridades de aprendizagem, conforme a aliança evolui para um relacionamento estável. O Quadro 7 apresenta os resultados críticos de aprendizagem nas alianças, não apenas porque eles contribuem para a evolução da parceria de uma fase para a outra, mas também porque eles são importantes entradas para as decisões gerenciais e para a alocação de recursos (IYER, 2002).

Segundo Iyer (2002), as dimensões de aprendizagem são as seguintes:

- Ambiente: inclui o ambiente interno e externo, como mercado, competição, governo, sociedade, cultura etc.;
- Tarefa: é a tarefa da aliança que os parceiros devem compartilhar para o sucesso da parceria, tais como a construção de interações adequadas em múltiplos níveis;
- Processo: inclui as decisões e operações necessárias para encontrar o sucesso das tarefas da aliança, bem como as estruturas, rotinas e atividades que fazem parte do processo entre os parceiros;
- Habilidades: as habilidades dos parceiros na aliança incluem a facilidade

para transferir competências, bem como as competências tácitas;

- Metas: são as metas dos aliados, os motivos e as agendas que cada parceiro traz para dentro da parceria.

Dimensões da Aprendizagem:	Fases de evolução:			
	Fase I Seleção de parceiro	Fase II Exploração	Fase III Expansão	Fase IV Comprometimento com a relação
Ambiente	Contexto externo.	Contexto externo. Interno: cultura corporativa do parceiro, práticas gerenciais.	Contexto externo, por novas oportunidades.	Contexto externo, mútuo, por novas oportunidades.
Habilidades	Conhecimento sobre habilidades potenciais dos parceiros.	Início da transferência de conhecimentos.	Transferência de conhecimentos.	Desenvolvimento de novas habilidades e de aquisições para benefício mútuo.
Metas	Intenções estratégicas e metas dos potenciais parceiros.	Metas dos parceiros, buscando metas compatíveis e estabelecimento de metas comuns.	Aprendizado para estabelecer metas em comum para beneficiar os parceiros.	Habilidade para avaliar e revisar metas continuamente para sustentar a vantagem.
Tarefas	Pouco ou nenhuma.	Início do entendimento e estabelecimento das tarefas da parceria.	Habilidade para estabelecer tarefas comuns.	Habilidade para revisar tarefas da parceria.
Processos	Pouco ou nenhum.	Início da adequação dos processos para realização de tarefas em parceria.	Habilidade para estabelecer uma união dos processos para benefício mútuo.	Aprendizado para revisar processos da parceria para melhorar a eficiência e a eficácia.
	Aprendizagem unilateral.	Principalmente unilateral. Elementos de aprendizagem mútua.	Aprendizagem unilateral e mútua.	Predominantemente mútua.

Quadro 7: Prioridades de Aprendizagem na Evolução da Aliança

Fonte: Iyer (2002)

Avançar no entendimento da natureza da aprendizagem em relações interorganizacionais implica considerar as diferentes possibilidades dessas relações e as contingências específicas de aprendizagem em cada uma delas. Deve-se observar que os processos de aprendizagem verificados na relação entre uma grande empresa detentora do conhecimento especializado sobre a tecnologia do processo que desenvolve e seus fornecedores são diferentes daqueles experimentados entre empresas que coordenam suas atividades para o atendimento

de um determinado serviço, ou entre os membros de uma cadeia de fornecedores de um produto, cuja base de conhecimento reside na força de trabalho e não em uma tecnologia específica (DYER e HATCH, 2004; KNIGHT, 2002).

Knight (2002) propõe uma tipologia básica para orientar estudos em aprendizagem interorganizacional (Figura 2). Três tipos básicos de aprendizagem interorganizacional são identificados. O primeiro deles (*cognitive network learning*) diz respeito a um resultado de aprendizagem cognitiva em uma relação interorganizacional. Esse tipo é exemplificado pelas mudanças nos modelos compartilhados entre tomadores de decisão para a análise do cenário competitivo de um determinado setor. O segundo (*integrative network learning*) representa a ocorrência de complementaridade entre mudanças cognitivas e comportamentais. O terceiro (*behavioral network learning*) é aquele no qual os membros mudam seu modo de agir conjuntamente, mantendo, todavia, seus objetivos e crenças inalterados. Ainda, um quarto tipo, representa a evidência de aprendizagens em níveis individual, grupal e organizacional em contexto interorganizacional, mas sem implicações evidentes com as relações interorganizacionais.

Práticas coordenadas em relações interorganizacionais	Não	<i>Ausência de aprendizagem interorganizacional</i>	<i>Aprendizagem interorganizacional cognitiva</i>
	Sim	<i>Aprendizagem interorganizacional comportamental</i>	<i>Aprendizagem interorganizacional cognitiva e comportamental</i>
		Não	Sim
Compartilhamento de conhecimento por meio de relações interorganizacionais			

Figura 2: Formas de Aprendizagem Interorganizacional, Diferenciadas pelo Resultado da Aprendizagem

Fonte: Knight (2002)

O modelo proposto por Knight (2002) evidencia a diferença entre aprendizagem interorganizacional e aprendizagem em rede. A diferença reside basicamente no sujeito do aprendizado. Enquanto que, no primeiro, o sujeito é cada

uma das organizações participantes da relação internacional, no segundo, o sujeito é a rede como um todo. Na aprendizagem organizacional, cada firma pode se apropriar de um aprendizado diferente, uma firma aprendendo a partir da outra, ou a partir da interação com a outra (foco na aprendizagem individual de uma firma – o agente é uma organização). Nesse caso, o foco é o benefício específico de que cada organização se apropria. Na aprendizagem em rede, o aprendizado deve ser focado na rede como um todo (foco na aprendizagem do grupo de empresas – o agente é a rede). Knight (2002), revisando a literatura sobre aprendizagem em rede ou aprendizagem interorganizacional, ressalta a importância de se diferenciar muito bem essas duas formas de aprendizagem.

Quatro premissas são consideradas no modelo proposto, quais sejam:

- O construto da aprendizagem não é restrito ao nível do indivíduo, mas pode ser expandido a outros níveis;
- Uma rede interorganizacional é o quarto nível do sujeito da aprendizagem, depois do indivíduo, do grupo e da organização;
- Aprendizagem em rede deve ser estudada em grandes redes, não apenas em redes estratégicas, no sentido de avaliar quando aprendizagem organizacional e aprendizagem em redes são isomórficas; e
- Que uma visão centrada na rede para a aprendizagem em rede é apropriada.

O entendimento do desenvolvimento de determinadas regiões também pode ser explicado através das relações interorganizacionais e a aprendizagem organizacional. Regiões de aprendizagem são aquelas que apresentam boa interação entre empresas, governo, universidades, centros de formação e capacitação e demais agentes econômicos. Essas regiões revelam-se mais propensas à inovação e ao desenvolvimento (MORGAN, 1997). O conceito de “regiões de aprendizagem” (*learning region*) designa o espaço que abriga o conjunto de interações interorganizacionais para o processo de geração, difusão e exploração de conhecimento em dado território. Os tipos de governança e as formas associativas que favorecem o intercâmbio sistêmico de informações têm um papel explicativo nos resultados de aprendizagem e inovação de cada organização e do coletivo em questão (MORGAN, 1997).

2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado neste estudo está representado de forma esquemática na Figura 3. Os processos de aprendizagem organizacional são analisados conforme o modelo proposto por Crossan, Lane e White (1999) e com base no estudo das relações entre processos de aprendizagem e estágios de internacionalização proposto por Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007). Os processos de aprendizagem interorganizacional são analisados com base nos processos de aprendizagem que ocorrem nas alianças estratégicas, proposto por Iyer (2002). Como pano de fundo para a análise, será utilizada a teoria da internacionalização, com base nos autores estudados.

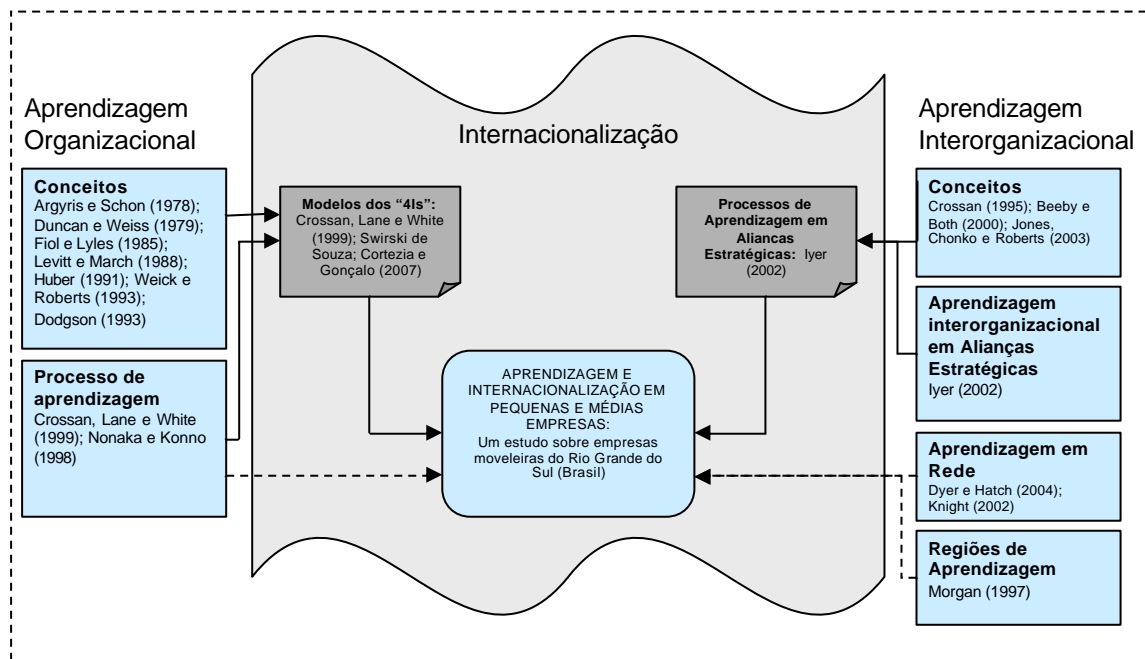


Figura 3: Síntese do Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pelo autor

3 MÉTODO

Neste capítulo, são descritos os aspectos relacionados à metodologia de pesquisa utilizada no estudo. Apresenta-se o método de estudo de caso e suas características, para depois se descrever o processo de coleta e análise de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se o foco de interesse e o objetivo proposto neste estudo, de analisar os processos de aprendizagem organizacional e interorganizacional em situações de internacionalização de pequenas e médias empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul, a pesquisa exploratória e descritiva apresentou-se como a mais adequada.

A estratégia de pesquisa utilizada é um estudo de caso único incorporado, já que diferentes unidades de análise são consideradas. O estudo de caso é uma técnica válida quando se examinam acontecimentos contemporâneos, em que, não se podem manipular comportamentos relevantes. Além disso, a questão proposta refere-se a identificar aspectos que favorecem ou dificultam o processo de aprendizagem na internacionalização de empresas que configuram o grupo de empresas moveleiras de pequeno e médio porte da região da serra gaúcha, foco desse estudo. Ou seja, como o processo de aprendizagem e internacionalização pode ser favorecido ou dificultado. Segundo Yin (2001), se o enfoque da investigação se relaciona a questões do tipo “como” ou “por que”, o estudo de caso pode ser considerado como uma estratégia de pesquisa adequada.

3.2 SELEÇÃO DO CASO

Selecionou-se para a pesquisa o caso de uma empresa internacionalizada, de médio porte, atuante no setor moveleiro, a JCC Toigo S/A Indústria e Comércio de Móveis. Um dos fatores determinantes para a seleção deste caso específico foi a disposição da empresa em participar da pesquisa, além de atender aos requisitos de

pertencer ao setor moveleiro, ser de médio porte e atuar no mercado internacional.

O caso torna-se especialmente revelador, uma vez que se trata da primeira empresa brasileira do ramo moveleiro a ter inserção internacional (TOIGO, 2007a).

As demais empresas incorporadas ao caso foram selecionadas a partir das citações nas entrevistas iniciais realizadas. A escolha dessas empresas se deu por relevância na citação dos entrevistados da primeira etapa. Foram escolhidas, então, seis empresas, sendo cinco do ramo moveleiro e uma empresa do segmento de ferragens, fornecedora da cadeia moveleira. Assim, participam do estudo empresas da cadeia moveleira com as quais a JCC Toigo manteve algum tipo de relacionamento, seja pelas relações pessoais com seus representantes, empresas terceirizadas e fornecedores.

3.3 COLETA DE DADOS

Este projeto contou com duas etapas de coleta de dados, ambas qualitativas. Segundo Bryman (1988), através de uma pesquisa qualitativa obtêm-se os meios para se interpretar a ação dos atores, mantendo o pesquisador com uma relação mais próxima do tema de pesquisa. Isso permite uma estratégia de pesquisa não estruturada e a obtenção de dados de natureza rica e profunda.

A primeira etapa de coleta de dados deu-se junto à JCC Toigo e a segunda, no grupo de empresas identificado durante a coleta de dados. Para a primeira etapa da coleta de dados, foi estabelecido um roteiro para realização das entrevistas com gestores da JCC Toigo.

As quatro primeiras entrevistas foram realizadas em março de 2007, com os três diretores da empresa e com um consultor financeiro.

Nome	Cargo	Data	Duração
Cley Toigo	Diretor financeiro	08-mar-2007	1,5 h
Janir Toigo	Diretor industrial e comercial	22-mar-2007	2 h
Carlos Toigo	Diretor de suprimentos e compras	22-mar-2007	1,5 h
Flávio Léo Lipp Farias	Consultor financeiro	24-mar-2007	2 h

Quadro 8: Relação de Entrevistados – Primeira Etapa de Coleta de Dados

Fonte: Elaborado pelo autor

No total, foram realizadas 6 horas de entrevista junto à empresa, com os diretores e consultor relacionados no Quadro 8. Foi utilizado, para a realização das entrevistas em

profundidade, um roteiro contendo os principais tópicos de interesse (APÊNDICE A).

Durante a realização das entrevistas, eventualmente outras perguntas que não constavam no roteiro foram feitas, procurando-se obter um entendimento maior sobre algum aspecto que não havia ficado claro ou aproveitando uma oportunidade para explorar um assunto que estava surgindo.

Algumas anotações também foram feitas de maneira a acrescentar informações consideradas de maior relevância. Quando necessário, houve contatos telefônicos e por e-mail, após as entrevistas, com o intuito de tirar dúvidas existentes e adequar as informações de todas as entrevistas.

Todas as entrevistas foram gravadas com autorização prévia do entrevistado e posteriormente transcritas.

Para a segunda etapa de coleta de dados, foram obtidos os nomes dos contatos das empresas e de seus respectivos telefones. De posse desses dados, foram agendadas as entrevistas.

De uma relação inicial de seis empresas, conseguiu-se estabelecer efetivamente contato com quatro, sendo duas empresas moveleiras de médio porte, com as quais os diretores da JCC TOIGO mantinham algum tipo de relacionamento social, um fornecedor e uma empresa para a qual parte da produção fora terceirizada em algum momento.

Essas entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e junho de 2007. Ainda, nessa etapa, foram realizadas mais duas entrevistas com representantes da JCC Toigo.

Nome	Empresa	Cargo	Data	Duração
Cley Toigo	JCC Toigo S/A Ind. e Com. de Móveis	Diretor Financeiro	03-mai-2007	1 h
Flávio Léo Lipp Farias	Consultor Financeiro	Consultor Financeiro	19-mai-2007	1,5 h
Leoclides Bataglion	Indústria de Móveis B&B Ltda.	Diretor	07-jun-2007	1,5 h
Vilson Toigo	Trebolli Móveis	Diretor Superintendente	07-jun-2007	2,5 h
Clodoveu Corso	Madarco S/A Indústria e Comércio	Diretor	07-jun-2007	1,5 h
Adelar	Bigfer Ind. e Com. de Ferragens Ltda.	Gerente de Vendas	21-jun-2007	e-mail

Quadro 9: Relação de Entrevistados – Segunda Etapa de Coleta de Dados

Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa etapa, foram realizadas mais 8 horas de entrevista junto às empresas, conforme é apresentado no Quadro 9. Foram utilizados, para a realização dessas entrevistas em profundidade, dois roteiros contendo os principais tópicos de interesse. Um roteiro foi aplicado para as entrevistas com as empresas moveleiras participantes do grupo (APÊNDICE B) e outro, enviado por e-mail para o fornecedor, devido à impossibilidade da realização da entrevista (APÊNDICE C). Mesmo este fornecedor não sendo uma unidade de análise, uma entrevista com o mesmo mostrou-se interessante para esclarecimento das relações com as empresas moveleiras.

Da mesma forma que na etapa de coleta de dados anterior, durante a realização das entrevistas, eventualmente outras perguntas que não constavam no roteiro foram feitas, procurando-se obter um entendimento maior sobre algum aspecto que não havia ficado claro ou aproveitando uma oportunidade para explorar um assunto que estava surgindo.

Nessa etapa de coleta de dados, todas as entrevistas também foram gravadas com autorização prévia do entrevistado e posteriormente transcritas.

Algumas anotações foram realizadas de maneira a acrescentar informações consideradas de maior relevância. Informações complementares foram obtidas através do *web site* corporativo das empresas, bem como em *web sites* das entidades de classe que representam o setor moveleiro e que dispunham de algum tipo de informação, caracterizados como dados secundários.

Também se consideraram as informações obtidas em conversas informais com representantes do setor, em visitas realizadas junto à Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – MOVERGS (MOVERGS, 2007) na cidade de Bento Gonçalves, em março de 2007 e no Sindicato Intermunicipal das Indústrias Madeireiras, Serrarias, Carpintarias, Tanoarias, Esquadrias, Marcenarias, Móveis, Madeiras Compensadas e Laminadas e Chapas de Fibras de Madeiras do Estado do Rio Grande do Sul – Sindimadeira-RS (SINDIMADEIRA, 2007), na cidade de Caxias do Sul, também em março de 2007.

Através da internet, foram obtidos dados secundários, nos *sites* das empresas participantes do grupo moveleiro (TREBOLL, 2007; MADARCO, 2007; BIGFER, 2007), em *sites* de entidades que representam o setor moveleiro e em setores que

fornece informações sobre as exportações (MOVERGS, 2007; ABIMOVEL, 2005; SINDIMADEIRA, 2007; BNDES, 2007), bem como em revistas e publicações do setor (REMADE, 2007).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados, foi feita uma análise de conteúdo, tendo como base o referencial teórico utilizado. Dessa forma, os dados foram organizados, segundo categorias identificadas na literatura. Após a análise, foi redigida a análise do caso, com base no esquema conceitual que sustenta este trabalho. No capítulo 4, é apresentado o processo de internacionalização da JCC Toigo e são identificados os processos de aprendizagem organizacional, com base no modelo proposto por Crossan, Lane e White (1999), na proposta de aplicação da estrutura dos “4Is” para a análise de aprendizagem organizacional e o estágio de internacionalização de pequenas empresas, proposto por Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007) e nos processos de aprendizagem em alianças estratégicas, proposto por Iyer (2002).

Com o objetivo de proporcionar confiabilidade, validade e fidedignidade ao presente estudo, os dados coletados nas entrevistas são incorporados à análise conforme transcritos (FLICK, 2004).

3.5 GRUPO MOVELEIRO FOCO DO ESTUDO

O grupo moveleiro foco deste estudo está apresentado na Figura 4, tendo como empresa central a JCC Toigo. Também apresenta as demais empresas moveleiras participantes do grupo, Treboll, Madarco e B&B, bem como o fornecedor estudado, Bigfer. As setas representam as possíveis interações entre as empresas.

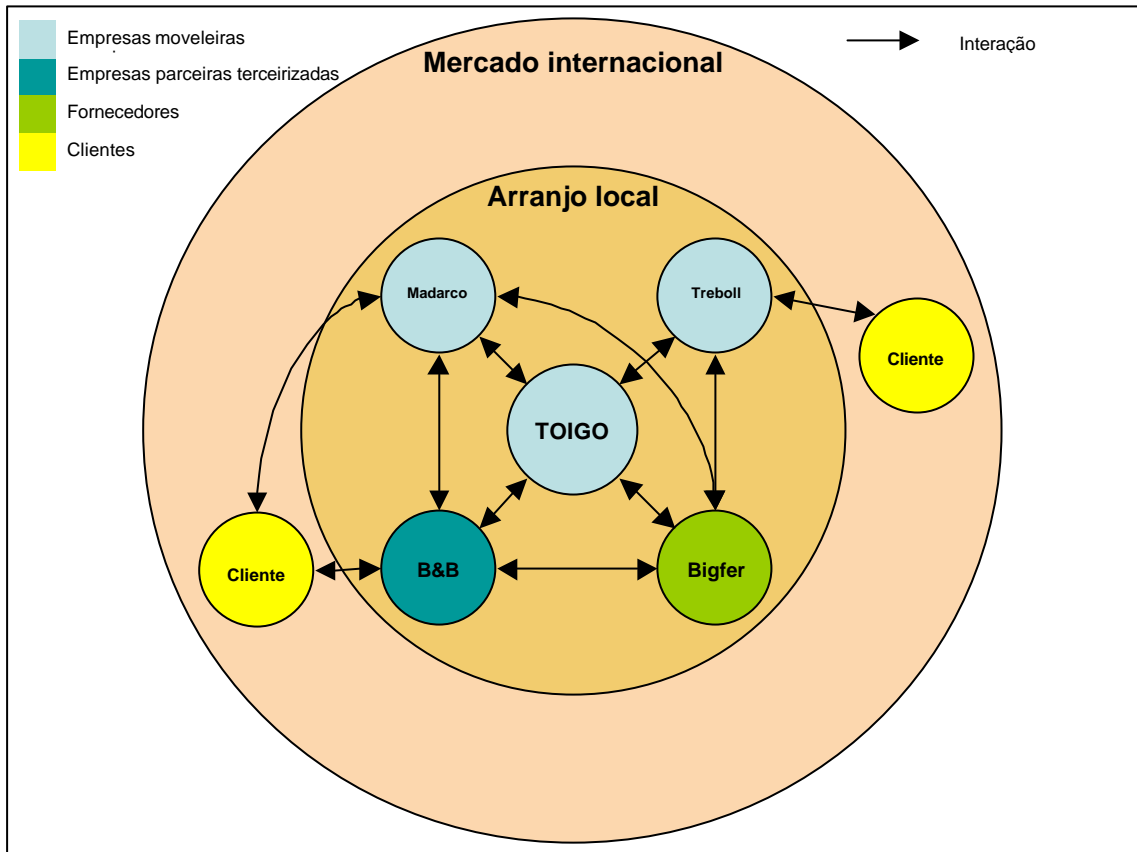


Figura 4: Interações entre as Empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Unidade 1 – JCC Toigo: fundada em 2 de junho de 1950, iniciou sua atividade produzindo camas tipo “patente”, comercializando esses produtos no mercado do Rio Grande do Sul. Com o crescimento da empresa, passou a produzir móveis coloniais, tornando-se uma das maiores fabricantes de móveis no Brasil. Em 1972, iniciou a exportação aos EUA, que segundo Clei Toigo (TOIGO, 2007a) foi a primeira exportação de móveis realizada por empresa brasileira. Nas décadas de 70, 80 e 90, a empresa firmou-se como a maior exportadora de móveis do Brasil. Da empresa que iniciou, Irmãos Toigo & Cia Ltda, surgiram as empresa Toigo Móveis Ltda, JCC Toigo S/A e TJ Administradora de Imóveis, as quais fazem parte do grupo e tem a JCC Toigo S/A como operadora de todas as tramitações comerciais, sendo uma das maiores empregadoras de mão-de-obra do município de Flores da Cunha/RS. Com foco nas exportações de móveis há mais de 20 anos, a empresa, nos últimos anos, tem sofrido com a situação cambial do Brasil, o que motivou, num

curto espaço, a reduzir o quadro funcional pela metade, perder mercados importantes, ficando sem competitividade. No segundo semestre de 2006, a empresa desenvolveu um amplo estudo estratégico e vislumbrou um cenário positivo para o ano de 2007, com novos produtos, novos clientes e novos mercados, buscando a competitividade nos preços, nos prazos de entrega e na qualidade. Trabalhos internos buscaram redução de custos, melhorias no processo produtivo e melhoria no *layout* de fábrica. Nos últimos meses, novos mercados foram abertos, especificamente na Holanda, na Alemanha, na França e no Canadá. Recentemente, passou a operar também no mercado doméstico. Possui cerca de 320 funcionários.

Unidade 2 – Treboll: criada com o propósito de produzir e comercializar móveis residenciais e comerciais em madeira maciça, desde sua fundação, no ano de 1987, direciona 100% de seus negócios para exportação, registrando seus maiores parceiros comerciais nos Estados Unidos da América, Inglaterra e França, Espanha e Canadá, tendo consolidado sua presença no mercado. Instalada no interior do município de Flores da Cunha/RS, possui 9.100m² de área construída, na unidade que está atualmente em operação. Possui ainda, uma segunda unidade, com área de 9.975 m², em fase final de construção. Trabalha com *pinus* como matéria-prima e é abastecida graças a um trabalho de reflorestamento com 2,5 milhões de árvores. Recentemente, a Treboll investiu cerca de US\$ 1 bilhão na aquisição de equipamentos de última geração, visando a competir, no mesmo patamar, com outras empresas do segmento no mercado internacional. Sua produção – móveis residenciais de madeira maciça de pinus – é vendida, na sua maioria (60%) para os Estados Unidos e o restante, para o mercado europeu. A Treboll fechou o ano de 2002 com um faturamento de US\$ 7 milhões que saltou, no ano seguinte, 2003, para US\$ 12 milhões. Entre as metas da empresa, está a de alcançar um volume de US\$ 80 milhões em exportações até 2008. Possui cerca de 365 funcionários e está há vários anos entre as três principais exportadoras de móveis do RS.

Unidade 3 – Madarco: deu início às suas atividades em 1955 com a extração de madeiras, e, por restrições legais que proibiam a extração de araucária, começou a se dedicar à produção de móveis em 1973, com os segmentos de camas e beliches. Até hoje, esse trabalho é feito seguindo normas internacionais de qualidade. Com sede em Caxias do Sul/RS, a empresa funciona em uma área de quinze mil metros quadrados inserida em uma área total de 25 mil metros

quadrados. Mantém também uma unidade em Pelotas (RS), com área de 73 mil metros quadrados e doze mil de área construída, onde funciona a serraria, secagem e pré-industrialização de madeiras extraídas do reflorestamento de um terreno de 1.760 hectares, situado no município de Piratini (RS). Em 1982, a Madarco deu início à exportação e hoje vende 100% de sua produção para países norte-americanos, sul-americanos, europeus e asiáticos. Dentre os países, encontram-se França, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Chile, Alemanha, Argentina, Japão, Uruguai, Irlanda e Espanha. Em 2003, a Madarco ficou entre as dez maiores exportadoras de móveis do estado, com 5,75% do total exportado pelos associados e, em 2004 a sua posição subiu para a sexta posição entre as empresas exportadoras do Rio Grande do Sul, deste segmento. Possui cerca de 190 funcionários nas unidades de Caxias do Sul e Pelotas. Exporta cerca de 25 contêineres por mês.

Unidade 4 – B&B: fundada em 1995, na cidade de Veranópolis/RS. Iniciou suas atividades em um pavilhão, produzindo pés de cama em *pinus*, na modalidade de terceirizado, para outras indústrias moveleiras. Posteriormente, pôde adquirir maquinário mais avançado, começou a produzir e a exportar por intermédio de agentes. Adquiriu também um terreno e pôde construir um prédio próprio. Produz dormitórios completos, porém a maior produção é voltada para camas. Utiliza até hoje somente *pinus* como matéria-prima. Sua exportação é voltada 80% para países europeus, que são Inglaterra, Espanha, França e Irlanda, e os demais 20%, para Estados Unidos e Canadá. É uma das empresas participantes do grupo AFECOM¹. Atualmente, exporta em torno de quatro a cinco contêineres por mês. Possui, em seu quadro funcional, cerca de 30 colaboradores. A partir de junho de 1997, iniciou a exportação direta de toda a produção de beliches e camas para a Inglaterra. Com a necessidade de diversificar mercados, em 2001, passou a exportar também para o Canadá e, em 2003, para o mercado norte-americano.

A Figura 5 situa o grupo estudado no mapa geográfico do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). As empresas participantes encontram-se nas cidades de Flores da Cunha (JCC Toigo e Treboll), Caxias do Sul (Madarco e Bigfer) e

¹ Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares - grupo de fabricantes composto por 09 fábricas localizadas próximo a Bento Gonçalves, um importante e desenvolvido pólo moveleiro. Foi criada em 2001 com o objetivo de estabelecer uma parceria e exportar de forma conjunta. Tecnologia e *design* são a força das indústrias do estado. Uma tradição de constante renovação e melhoria, observando as exigências dos principais mercados mundiais (AFECOM, 2007).

Veranópolis (B&B). Outras empresas citadas, não incluídas nas entrevistas em profundidade, possuem suas sedes nas cidades de Flores da Cunha (Marini e Madechies) e Nova Prata (Ponzoni).



Figura 5: Localização do Grupo Moveleiro do Contexto do Rio Grande do Sul
Fonte: Elaborado pelo autor

4 INTERNACIONALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O CASO DE UM GRUPO MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA

Este capítulo está organizado da seguinte forma: primeiramente, a indústria moveleira é contextualizada, sendo apresentadas características quanto ao seu panorama internacional, nacional e regional; em seguida, as aprendizagens decorrentes do processo de internacionalização são identificadas, à luz do referencial teórico. Para identificar os processos de aprendizagem organizacional, é utilizado o modelo proposto por Crossan, Lane e White (1999), conhecido com o modelo “4Is”, e a classificação de processos de aprendizagem e estágios de internacionalização proposta por Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007).

Para a identificação dos processos de aprendizagem interorganizacional, pretendeu-se utilizar o estudo desenvolvido por Iyer (2001), entendendo-se que a proposta desse autor poderia ser aplicada para a categorização desses processos. No entanto, durante a identificação das aprendizagens, observou-se que a proposta de Iyer (2001) não é explicativa para o presente caso, e optou-se pelo esquema proposto Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007), inserindo-se um quinto “I” ao mesmo, identificado por “Interação Interorganizacional”.

Neste trabalho não se tem a pretensão de propor uma discussão teórica sobre o novo processo de aprendizagem inserido na estrutura original, uma vez que esse modelo tem uma lógica baseada em mecanismos de “*feedforward*” e “*feedback*” entre os níveis individual, grupal e organizacional. Contudo, o nível interorganizacional já foi mencionado por Crossan *et al.* (1995), o que reforça a escolha por integrá-lo ao esquema de análise.

Ainda, em relação às áreas nas quais as aprendizagens ocorreram, tinha-se também a intenção de utilizar a classificação proposta por Iyer (2001). No entanto, o exame dos dados da pesquisa induziu a criação de uma nova classificação que se revelou mais explicativa para o caso investigado. Assim, as áreas de aprendizagem consideradas neste estudo são:

- Estratégia de internacionalização;
- Estratégia de vendas;
- Governança corporativa;

- Logística;
- Aspectos legais e contratuais;
- Produção, suprimento e *design*;
- Negociação e comunicação.

4.1 A INDÚSTRIA MOVELEIRA

A indústria moveleira pertence ao setor tradicional da economia, que possui, dentre alguns aspectos em comum, um reduzido dinamismo tecnológico, intensidade de mão-de-obra e utilização alta de materiais de origem animal ou vegetal (ROSA *et al.*, 2007).

Especificamente no caso do setor de móveis, essas características apresentam-se de forma acentuada. Além disso, o setor distingue-se pela ausência, em grande medida, de alguns traços comumente associados às empresas industriais modernas, como a presença de barreiras à entrada decorrentes de economias de escala.

A indústria de móveis pode ser considerada uma das mais conservadoras da atual estrutura produtiva, especialmente no segmento de móveis de madeira, uma vez que se trata de material pouco propício à utilização de processos contínuos de fabricação, o que, por sua vez, dificulta consideravelmente a automação e a possibilidade de ganhos de escala. Uma das soluções encontradas pelo setor consiste na transferência de determinadas operações para o varejo, como a montagem, e para a preparação da matéria-prima, citando, como exemplo, o acabamento de painéis de madeira (ROSA *et al.*, 2007).

Isso não significa que não exista progresso técnico na indústria de mobiliário, mas sim que a incorporação de tecnologia pela indústria, além de ser inferior à verificada no conjunto da economia, não é decisiva para a competição entre as empresas do setor. Cabe acrescentar que as principais inovações técnicas das últimas décadas originaram-se dos fornecedores de matéria-prima, conforme exemplifica o desenvolvimento dos diversos tipos de painéis de madeira, e a utilização de bens de capital (ROSA *et al.*, 2007).

Diferente da tecnologia, o *design* desempenha papel considerável para a competição entre os fabricantes de mobiliário, em especial no que diz respeito à fatia superior do mercado. Entende-se que a finalidade do *design* não se restringe apenas aos aspectos estéticos, mas também à funcionalidade dos produtos. Observa-se, no entanto, que o próprio *design*, que possui como líder mundial as empresas italianas, não proporciona grandes barreiras a entrantes, por ser facilmente imitável (ROSA *et al.*, 2007).

Como consequência das características citadas, a indústria de móveis possui escala relativamente reduzida. Observa-se que o faturamento dos maiores fabricantes não ultrapassa US\$ 20 bilhões. A comercialização de peças de mobiliário, nos países mais desenvolvidos, é realizada, de modo crescente, por redes de lojas especializadas, que freqüentemente são empresas de porte bem superior ao dos fabricantes. A cadeia produtiva, portanto, tende a ser dominada pelo varejo, a exemplo do que se verifica com os supermercados em relação aos produtores de alimentos perecíveis (ROSA *et al.*, 2007).

A indústria moveleira do Rio Grande do Sul (Brasil) tem sido foco de uma série de estudos. Henkin (2001) investigou a mudança no ambiente competitivo e resposta estratégica das empresas, com um estudo de caso da indústria moveleira no RS na década de 90. Campos (2002) estudou o impacto das estratégias de exportação no desempenho de empresas participantes do Programa SEBRAEExport Móveis. Røese e Gitahy (2004) realizaram um estudo na indústria de móveis de madeira em Bento Gonçalves/RS, analisando a passagem de indústria tradicional, semi-artesanal, regional e intensiva em mão-de-obra e sua consequente inserção na competição global. Rodrigues (2006) desenvolveu um estudo sobre a cooperação em arranjos produtivos locais, tendo como foco de estudo a indústria moveleira da Serra Gaúcha.

4.1.1 Panorama Internacional

A produção mundial de móveis é estimada em US\$ 267 bilhões, e cresceu a um ritmo médio de 9% ao ano nos últimos dez anos. Os maiores países produtores são Estados Unidos (US\$ 57 bilhões), China (US\$ 38 bilhões), Itália (US\$ 23

bilhões) e Alemanha (US\$ 19 bilhões). As sete das maiores economias industriais desenvolvidas (que são, na ordem de produção de móveis, Estados Unidos, Itália, Alemanha, Japão, Canadá, Reino Unido e França) produziram juntas, em 2005, 54% do total mundial; os países emergentes contribuíram com 30% do total. O comércio mundial de móveis envolve basicamente sessenta países, que representam cerca de US\$ 80 bilhões anuais. Os maiores exportadores são, pela ordem, China, Itália, Alemanha, Polônia e Canadá, que respondem por 50% das exportações mundiais. Os maiores importadores são Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França e Japão, que respondem por 57% do total das importações (ROSA *et al.*, 2007). Os principais produtores e consumidores de móveis estão listados na Tabela 1.

Tabela 1: Dados Gerais da Indústria Moveleira por Regiões em 2005

País	Produção		Exportações		Importações		Consumo Aparente	
	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%
União Européia, Noruega e Suíça	104.639	39,1	43.376	54,2	42.649	50,8	103.912	38,4
Europa do Leste Fora da UE (Inclui Rússia)	6.150	2,3	2.383	3,0	2.623	3,1	6.390	2,4
Ásia e Pacífico	75.764	28,3	23.793	29,7	8.927	10,6	60.445	22,3
Oriente Médio e África	3.448	1,3	785	1,0	1.673	2,0	4.336	1,6
América do Norte	72.191	27,0	8.579	10,7	27.771	33,1	91.383	33,8
América do Sul	5.098	1,9	1.152	1,4	270	0,3	4.216	1,6
Total (60 Países)	267.290	100,0	80.068	100,0	83.912	100,0	270.681	100,0

Fonte: BNDES (2007)

No final da década passada, houve uma expansão significativa nas importações por parte dos Estados Unidos e pequenos aumentos em vários países europeus, além do Canadá e do Japão. A Itália permanece no seu posto de maior exportador, participando com cerca de 20% do total exportado no mundo, e o valor de suas vendas externas tem permanecido praticamente constante. Por outro lado, as exportações do Canadá e de cinco países emergentes – China, Polônia, Malásia, Indonésia e México – aumentaram substancialmente (BNDES, 2002).

Em termos estruturais, o fato mais marcante ocorrido nos últimos cinco anos foi o aumento do grau de abertura – medido como a razão entre importação e consumo – dos diversos mercados. Tal avanço foi particularmente importante nos Estados Unidos (BNDES, 2002).

4.1.2 Panorama Nacional

A indústria brasileira de móveis é constituída por aproximadamente 16.100 micro, pequenas e médias empresas, que empregam cerca de 206 mil pessoas. A Abimóvel estima, no entanto, que, entre empresas formais e informais, existam atualmente no país mais de 50 mil unidades produtoras de móveis. São empresas familiares tradicionais e, na grande maioria, de capital inteiramente nacional. Recentemente, em alguns segmentos específicos, como o de móveis para escritório, ocorreu a entrada de empresas estrangeiras.

Dentre os principais fatores positivos que têm marcado o desenvolvimento do setor de móveis na última década, podem ser destacadas a abertura da economia e a ampliação do mercado interno, que, juntamente com a redução da inflação e de seus custos indiretos, têm introduzido novos consumidores, antes excluídos do mercado. Além disso, o baixo custo da madeira reflorestada representa um fator competitivo importante.

Nos últimos anos, com o aumento havido nas exportações, a indústria aprimorou sua capacidade de produção e apurou significativamente a qualidade de seus produtos, sem que isso significasse aumento dos lucros na mesma proporção. A indústria está investindo atualmente em modernização da tecnologia e na adaptação do *design*, visando a atender aos consumidores de países europeus, especialmente do Reino Unido, e aos dos Estados Unidos.

A Figura 6 apresenta a estimativa de faturamento realizada anualmente pela Abimóvel, em levantamento feito pelas associações regionais/locais.

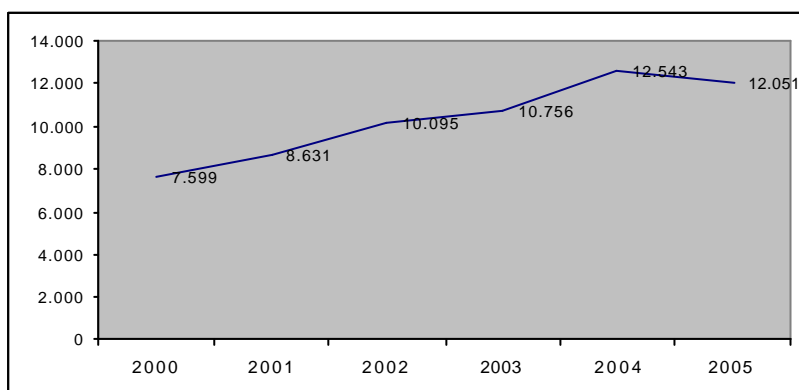


Figura 6: Produção/Faturamento do Setor em Milhões de R\$
Fonte: ABIMOVEL (2005)

As unidades industriais localizam-se, em sua maioria, na região centro-sul do Brasil, respondendo por 90% da produção nacional e por 70% da mão-de-obra empregada pelo setor. Em alguns estados, estão implantados pólos moveleiros consolidados e tradicionais, como, por exemplo, os de Bento Gonçalves (Rio Grande do Sul), São Bento do Sul (Santa Catarina), Araçongas (Paraná), Mirassol, Votuporanga e São Paulo (São Paulo), Ubá (Minas Gerais) e Linhares (Espírito Santo) (BNDES, 2006).

Além desses tradicionais pólos, existem alguns outros menores, em regiões próximas a eles, e também em outros estados, onde dezenas ou centenas de pequenas empresas estão constituídas, sem que essas regiões sejam caracterizadas formalmente como “pólos moveleiros”. O Quadro 10 mostra a distribuição dos pólos moveleiros por estado e as regiões onde existem concentrações de empresas produtoras de móveis que não são consideradas como pólos.

Estados	Pólos
Paraná	Araçongas Curitiba Londrina Cascavel Francisco Beltrão
Santa Catarina	São Bento do Sul Rio Negrinho Coronel Freitas Pinhalzinho São Lourenço do Oeste
Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves Caxias do Sul Restinga Seca Santa Maria Erechim Lagoa Vermelha Passo Fundo Canela Flores da Cunha Gramado
Amazonas	Manaus ²
Maranhão	Imperatriz ¹
Espírito Santo	Linhares Colatina Vitória

Continua...

² Não considerado como pólo moveleiro

...Continuação

Estados	Pólos
Minas Gerais	Ubá Bom Despacho Martinho Campos Uberaba Uberlândia Governador Valadares ¹ Vale do Jequitinhonha ¹ Carmo do Cajuru
São Paulo	Votuporanga Mirassol São Paulo Bálsamo Jaci Neves Paulista
Rio de Janeiro	Nova Iguaçu ¹ Duque de Caxias ¹
Bahia	Salvador ¹
Pernambuco	Recife ¹
Ceará	Fortaleza ¹

Quadro 10: Pólos Moveleiros Consolidados e Potenciais no Brasil
Fonte: ABIMOVEL (2005)

4.1.3 Panorama Regional

Segundo Coutinho *et al.* (1999) *apud* Duarte (2004), a grande expansão da fabricação de móveis em madeira no Estado do Rio Grande do Sul ocorreu em função de imigrantes europeus que chegaram durante o século XIX e que dominavam o ofício de fazer móveis e trabalhar a madeira.

A indústria moveleira desempenha papel importante no contexto industrial do Rio Grande do Sul. O faturamento (R\$ 3,5 bilhão em 2006) e as exportações (US\$ 269 milhões em 2006) da indústria no Estado têm apresentado taxas consistentes de crescimento nos últimos anos³. O Rio Grande do Sul apresenta quatro regiões produtoras de móveis: Bento Gonçalves e arredores (principal pólo produtor e exportador), Lagoa Vermelha, Restinga Seca e a Região das Hortênsias.

A região da Serra, representada principalmente por Bento Gonçalves, Garibaldi, Caxias do Sul, São Marcos, Flores da Cunha e Antônio Prado, responde por mais de 70% da produção e do faturamento da indústria em âmbito estadual. A concentração geográfica de empresas produtoras de móveis, de fornecedores de

³ Fonte: MOVERGS (2007)

insumos, de fabricantes de máquinas (grande parte destes situados em Caxias do Sul), de equipamentos e de instituições de ensino e pesquisa voltadas ao atendimento das necessidades da cadeia produtiva moveleira, permite a caracterização desse espaço geográfico como um sistema local de produção (SLP) (BNDES, 2006).

O Estado do Rio Grande do Sul concentra cerca de 27,3% do total das exportações e possui cerca de 15,2% das 16.104 empresas de móveis do Brasil. É o segundo maior estado produtor e exportador de móveis, ficando atrás apenas do Estado de São Paulo na quantidade de empresas e do Estado de Santa Catarina em valor de exportação. Sua produção é voltada predominantemente para o mercado doméstico, sendo ainda poucas as empresas do estado que exportam (BNDES, 2006).

O pólo da região da Serra Gaúcha responde por cerca de 30% do número de estabelecimentos e 60% do número de empregados na indústria moveleira do estado (ABIMOVEL, 2005). Somente a cidade de Bento Gonçalves emprega 7.000 pessoas em cerca de 300 empresas formais, seguida de Flores da Cunha, que emprega 3.000 pessoas em cerca de 90 empresas.

Segundo a ABIMOVEL (2005), o principal produto da região é o móvel residencial retilíneo de painéis de madeira reconstituída (madeira aglomerada e MDF⁴) de valor intermediário e com canais próprios de comercialização no mercado interno, ou destinados às faixas de preços relativamente mais baixos. Os fabricantes de móveis de preços menores concorrem com base em escala e linhas automatizadas, o que lhes permite reduzir custos. A região também conta com empresas que produzem móveis de metal, com preços, em média, mais baixos do que os de madeira. Ainda, a cidade de Gramado tem sua produção voltada para móveis artesanais, tendo algumas empresas especializadas em exportação e franquias no Brasil.

Os móveis para dormitórios representaram, em 2005, 55,2% da produção do estado em número de peças; os móveis para salas de jantar representaram 21,5%, enquanto os móveis para escritório representaram 14,8% (ABIMOVEL, 2005).

Ainda, a ABIMOVEL (2005) considera a cultura da cooperação como muito

⁴ *Medium Density Fiberboard*

importante para o sucesso da indústria local. Um dos frutos dessa cooperação é a realização anual, na cidade de Bento Gonçalves, da Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira (FIMMA), que cumpre um papel relevante para a qualificação do setor. Vale destacar também a existência de curso superior em tecnologia em produção moveleira, no *campus* de Bento Gonçalves da Universidade de Caxias do Sul (UCS), em convênio com o Senai.

No que tange à tecnologia moveleira, a região conta com o Centro Tecnológico do Mobiliário (Cetemo), um dos seis centros tecnológicos do âmbito do Senai presentes no Rio Grande do Sul. O Cetemo possui um núcleo de assessoria tecnológica, informação tecnológica e serviços laboratoriais (por exemplo, controle de qualidade), realiza pesquisas de tendências de mercado e promove um curso de *design*. O pólo de Bento Gonçalves também conta com o Centro Gestor de Inovação (CGI), instituição mantida com o apoio de diversas entidades, entre elas a Movergs, a Universidade de Caxias do Sul e o Senai, centro que objetiva gerar e organizar informações relativas ao setor (BNDES, 2006).

Um aspecto importante em termos de *design* diz respeito à indústria de acessórios e ferragens. Enquanto a indústria moveleira propriamente dita consegue acompanhar de perto as inovações surgidas na Itália e na Alemanha, o mesmo não ocorre com a produção de acessórios e ferragens, o que impede o *design* brasileiro de acompanhar o italiano, pois o *design* depende das ferragens (BNDES, 2002).

Em outras palavras, a indústria moveleira brasileira ainda carece de fornecedores locais capazes de concorrer em qualidade e *design* se comparados com a indústria italiana e a alemã.

Ao contrário do exemplo do pólo de São Bento do Sul, a produção moveleira de Bento Gonçalves é predominantemente escoada no mercado interno. O pequeno volume exportado é alcançado por empresas que colocam sua própria marca no produto, em geral para lojistas e distribuidores de pequeno porte no exterior. Nesse caso, a exportação não é realizada através de *tradings*, sob encomenda. É o produtor quem apresenta ao comprador seus produtos e preços, o que exige, por outro lado, o investimento no desenvolvimento da sua marca no exterior, o que tem apresentado resultados positivos (BNDES, 2002).

Há também o caso de empresas que estão experimentando a abertura de lojas no exterior. Um exemplo é a SCA, que comercializa produtos de alto padrão em 14 pontos de venda que possui nos Estados Unidos, México, Uruguai e Trinidad e Tobago, representando 7% do seu faturamento (Gazeta Mercantil, 21-nov-2006).

Alguns esforços coletivos vêm sendo desenvolvidos visando à ampliação de canais diretos de exportação. Um trabalho importante nesse sentido, realizado pela MOVERGS, é o Centro de Vigília Tecnológica, voltado para o monitoramento do mercado internacional. Outra iniciativa é a participação direta em feiras internacionais de móveis. Algumas iniciativas de âmbito federal também são relevantes. O Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis (Promóvel), programa de iniciativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e da Agência de Promoção de Exportações (Apex), desenvolveu 16 atividades para preparar o empresário para exportar. Mais de cem empresas do Rio Grande do Sul foram inscritas no Programa. (BNDES, 2002)

Como resultado de ações dessa natureza, o número de empresas exportadoras passou de cerca de 50 em 1998, para mais de 300 em 2006, o que ainda é pouco no universo de cerca de 2.400 empresas (MOVERGS, 2007). A empresa Móveis Carraro é a maior exportadora do estado.

As vendas para o mercado norte-americano correspondem a cerca de 40% do total do pólo de Bento Gonçalves, em parte em razão de um centro de distribuição que as próprias empresas da região construíram nos Estados Unidos. São empregados do pólo que fazem os contatos com os lojistas dos Estados Unidos.

4.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Primeiramente, a identificação das aprendizagens será realizada para cada caso moveleiro estudado. Ao final de cada caso, será apresentado um quadro, contextualizando as aprendizagens na estrutura de classificação proposta para este estudo. Ao final, será apresentado um quadro síntese para todos os casos estudados.

4.2.1 JCC Toigo

a) Intuição e a prospecção de oportunidades

Com uma posição consolidada no mercado nacional, produzindo camas tipo “patente” e móveis coloniais, surgiu a oportunidade, no ano de 1972, por meio do relacionamento com um brasileiro que residia nos Estados Unidos, de exportar cadeiras para o mercado norte-americano. Essa oportunidade significou para os empresários uma chance de crescimento, uma vez que já dominavam o mercado doméstico, em seu nicho de atuação.

Em 1972, inexistia atividade exportadora na Região e tampouco no Brasil, no setor moveleiro. Assim, as ações iniciais se alicerçaram em intuição empreendedora.

Os primeiros embarques eram cadeiras, sem pintura, montadas e acabadas no destino. Já nos primeiros embarques, o que era intuição, confirmou-se como oportunidade que, ainda, contou com o ambiente institucional favorável. O governo brasileiro, na época, concedia uma série de benefícios, dentre os quais um reembolso de 20% do valor exportado.

A JCC Toigo foi a primeira empresa do Brasil a exportar móveis para o exterior. Nas décadas de 70 e 80, a empresa consolidou-se como uma das maiores empresas de produção moveleira no país, e muitas empresas, inclusive as pertencentes a este estudo, seguiram o mesmo rumo. Criaram empresas industriais moveleiras com o intuito de exportar ou migraram parte ou a totalidade de sua produção para a exportação. Nas palavras de Janir Toigo:

Exportar era uma coisa difícil. Daí quando começou a dar certo, as outras empresas começaram cotar o negócio interessante... é o “ovo do Colombo” da época. Daí todo mundo começou a olhar para a exportação, com mais detalhe. E aí as outras empresas também começaram a trabalhar. Nós fomos os pioneiros e começamos a desenvolver o mercado, junto com o agente, produtos de madeira, fomos andando, fomos rodando [...] (TOIGO, 2007c).

A intuição de que exportar poderia ser uma excelente oportunidade abriu as portas da indústria moveleira para o mercado internacional. O caminho que diversas empresas passaram a percorrer após esse *insight* transformou o futuro de uma série de empreendedores.

b) Interpretação e integração – inserção de novo conhecimento na organização e adaptação da organização a este novo conhecimento

O ingresso no mercado internacional provocou inúmeras alterações na rotina da empresa, que foram, em um primeiro momento, assimilados e posteriormente integrados à rotina das diversas áreas da empresa.

No período entre 1972 e 1990, a JCC Toigo manteve a estrutura da empresa voltada para o atendimento de dois tipos de mercado, o doméstico e o internacional. A marca JCC Toigo era, nesse período, referência regional e nacional como móvel de qualidade. Ao ingressar no mercado externo, os gestores optaram por não utilizar a marca própria, mas a marca do cliente. Entenderam que, dessa forma, não precisariam realizar investimentos em *marketing* nem fariam concorrência a médio e longo prazo com o próprio cliente.

A partir de 1990, a internacionalização já fazia parte do dia-a-dia de toda a organização, e, nesse período, o mercado nacional foi abandonado. A empresa voltou-se integralmente para o atendimento do mercado exterior. A adaptação da empresa para atender a esse mercado foi total. Produzir móveis para clientes no Brasil já não fazia mais parte da realidade da JCC Toigo.

Uma série de mudanças se faziam presentes na rotina diária. O produto que o mercado externo exigia era produzido em madeira maciça, enquanto que a linha de produção estava adaptada para trabalhar com painéis, com aglomerado, com MDF. A linha de produção precisava ser adaptada para essa nova necessidade. Conforme manifestou Cley Toigo, “[...] nós tivemos que adaptar a fábrica pra trabalhar com madeira maciça, então foram comprados equipamentos, maquinário, específicos pra trabalhar com madeira maciça [...]”. A partir do entendimento de que a nova realidade era diferente do que faziam até então, a empresa se transformou-se e se moldou a esta realidade.

Os primeiros embarques foram realizados por intermédio do porto de Santos. Os aprendizados ocorridos para conseguir entregar os produtos foram bastante difíceis de serem assimilados. Problemas de logística, de comunicação e de idioma se faziam presentes.

Não é que nem hoje, que tu tem uma internet, que tem navios toda hora... a gente tinha muita dificuldade, navios do porto de Rio Grande não tinha

praticamente, tinha que levar a mercadoria para Santos. Expandir demais também não dava. A comunicação era difícil, não existia nem fax, na década de 70 era telex, e olha lá, uma comunicação complicada... até a linha telefônica, DDI, quase que inexistiu até meados da década de 80, tinha em Caxias do Sul mas aqui não tinha. Pra fazer uma ligação internacional tinha que ir pra Caxias. A dificuldade de pessoas que falassem a língua inglesa, também não tinha, não era tão difundido. Se fosse italiano era tranquilo né? (TOIGO, 2007a).

Posteriormente, os embarques puderam ser realizados utilizando-se do porto de Rio Grande, no entanto, algumas dificuldades ainda ocorriam, provenientes do não atracamento de navios, caso a quantidade de contêineres fosse insuficiente para cobrir os custos de uma parada. Essa situação, em muitos casos, era vinculada a não liberação dos contêineres pela Receita Federal. Mas, mesmo assim, a compreensão dos procedimentos relacionados à entrega estavam sendo assimilados na rotina da JCC Toigo. A emissão de documentos necessários à exportação, à dolarização das finanças, virava rotina.

A inserção em um novo mercado, que durante um período trouxe ganhos que não seriam possíveis no mercado nacional, proporcionou o crescimento da empresa. No entanto, a empresa começou a perceber que as margens estavam sendo reduzidas, em função da variação cambial – acertavam um preço, em dólar, com base nos custos de produção e numa determinada margem de contribuição e no fechamento do câmbio a margem havia sido reduzida ou totalmente consumida pela variação da moeda – o que não se mostrou muito favorável em relação a algumas entregas, obrigando a direção da empresa a tomar as atitudes necessárias para reduzir o impacto dessa variação. A percepção de que as margens estavam sendo reduzidas obrigou a direção a buscar uma forma de sanar esta dificuldade. Perceberam que a busca por clientes diretos, sem que houvesse um agente entre o cliente e a JCC Toigo, seria uma delas. Nesse momento, buscaram clientes para um relacionamento comercial direto.

A maneira encontrada para realizar essa busca foi realizando participações em feiras internacionais de móveis. Novos clientes surgiram, fazendo com que a área comercial tivesse que se relacionar não mais com o agente, mas diretamente com o cliente final, o distribuidor no exterior.

No entanto, o agente também continuava abrindo mercados. E foi nesse processo de busca que a JCC Toigo começou a exportar também para o mercado

européu. Primeiramente, por intermédio do agente e, depois, seguindo o mesmo modelo utilizado no mercado norte-americano, visitando feiras e conquistando clientes diretos.

As especificidades do mercado europeu demandaram novamente alterações na estrutura produtiva e também em relação à utilização de certos materiais. A Europa possuía necessidades distintas do mercado até então conhecido pela empresa, pois possuía uma mão-de-obra mais cara – o que inviabilizava o acabamento e montagem no país de destino da mercadoria – e os móveis necessitavam ser embarcados já montados e acabados. A linha de produção precisou então ser novamente adaptada. Foram adquiridas novas esteiras e uma nova unidade de pintura, a fim de comportar o transporte e pintura de móveis inteiros, e não mais apenas partes de móveis.

O ciclo de desenvolvimento e venda dos produtos também precisou ser refeito. Antes da internacionalização, um produto era concebido, desenvolvido, produzido e vendido. Nesse novo contexto, a fase de concepção foi substituída pela apresentação de uma necessidade de algum cliente; o desenvolvimento passou a ser feito, com base na necessidade do cliente, utilizando-se, da melhor forma possível, as matérias-primas disponíveis; a produção necessitou ser, em muitos casos, adaptada para tipos de produtos, tipos de materiais e forma de embarque; e a venda, que era realizada por último, era, na verdade, o primeiro passo.

A legislação brasileira e as variações das moedas, não mais somente a norte-americana, mas também moedas de países europeus que adquiriam produtos da JCC Toigo, continuavam sendo motivadoras da busca de vantagem competitiva. Nesse contexto, outros procedimentos começavam a ser incorporados e tornavam-se parte da rotina. Algumas matérias-primas importadas, por exemplo, em alguns casos, mostravam-se detentoras de custos inferiores aos produtos equivalentes no mercado local, em alguns casos pelo próprio custo de reposição, que era inferior, ou quando a legislação sobre a utilização de componentes importados para serem incorporados a produtos voltados para a exportação entrou em vigor, conhecido como *drawback*.

Questões em relação à legislação também necessitaram de atenção. Foi reconhecido que, para alguns países, determinados contratos não poderiam ser realizados com prazos longos, pois poderiam ocorrer situações, vinculadas a

variáveis não controladas, que poderiam impedir que embarques tivessem um resultado positivo. Outros casos, que mereceram cuidado, estavam relacionados a cláusulas em contratos que permitiam que o cliente tivesse a opção de não realizar o embarque, fazendo com que o produto ficasse retido no Brasil.

Casos mais específicos relacionados a questões legais tiveram que ser incorporados, como, por exemplo, a utilização de tecidos antichama para alguns países europeus, e a utilização de madeira com baixo teor de formol e uréia. Ou seja, isso significa que houve necessidade de mudança nos procedimentos de desenvolvimento de fornecedores e aquisição de matéria-prima.

Essa evolução no cenário da exportação, por mais de 30 anos, necessitou constante interpretação das mudanças e constante e ágil adaptação da empresa a cada realidade imposta. A mais recente está relacionada à volta da empresa ao mercado nacional, ainda de forma modesta, mas com perspectivas de aumento.

c) Institucionalização e total aquisição de novas práticas

A maturidade da JCC Toigo para o atendimento do mercado externo foi se desenvolvendo passo a passo. Entranhou-se de tal forma nas rotinas e procedimentos, que se pode dizer que a vocação ao mercado internacional tornou-se institucionalizada na empresa. Ter sucesso no mercado local, abandonar esse mercado, adquirindo um sucesso maior ainda em um mercado internacional, reflete que a JCC Toigo conseguiu adquirir totalmente essas novas práticas e procedimentos, ou seja, conseguiu fazer com que toda a organização assimilasse essa mudança de mercado.

Outro aspecto, que também se tornou prática corrente, está relacionado à participação da JCC Toigo em feiras internacionais de móveis. As maiores feiras de móveis do mundo fazem parte do calendário de viagens da empresa.

d) Interação Interorganizacional

A principal aprendizagem interorganizacional vivenciada na trajetória da JCC Toigo está relacionada à própria origem de sua inserção internacional. O agente trouxe uma série de conhecimentos que até então não existiam. O principal deles é que havia um mercado fora do Brasil para os móveis a empresa produzia. Esse mercado não era apenas o mercado norte-americano – o mercado dos primeiros embarques – mas também o mercado europeu. A partir dessa aprendizagem, a

empresa começou a olhar com muita atenção para as necessidades e características, que eram diferentes das encontradas no mercado interno. Esse novo conhecimento, na verdade, foi o grande impulsionador de uma série de mudanças que ocorreram na trajetória dessa empresa, passando de uma empresa nacional para uma empresa internacional.

Da relação com os clientes, diversas aprendizagens também foram assimiladas. As principais estão relacionadas à redação de contratos e tipos de móveis requeridos pelos mercados desses clientes. Muita atenção passou a ser dada a contratos de longo prazo – variações cambiais poderiam reduzir as margens – e esse aprendizado refletiu na redação de contratos futuros. Quanto às necessidades dos clientes, o aprendizado refletiu na busca por outros clientes desses mesmos mercados, podendo oferecer produtos focados e participar de feiras, entendendo o contexto das demandas que seriam encontradas.

Em relação às aprendizagens provenientes da interação organizacional com outras indústrias moveleiras, no caso da JCC Toigo, não foi possível perceber com muita clareza, uma vez que a empresa, por ter sido a referência, muito mais teve a ensinar do que a aprender. Confirmando com esta afirmação, a própria lógica da coleta de dados não permitiu que fossem feitas inferências dessas aprendizagens, uma vez que a lógica da coleta, nas demais unidades, foi feita questionando-se o que aprendeu se com a JCC Toigo, e não o que a JCC Toigo aprendeu na relação interorganizacional.

Percebeu-se também que alguns aprendizados ocorreram em relação a um fornecedor de ferragens, a Bigfer. Nessa relação, observou-se um aprendizado de duas vias. Tanto a JCC Toigo aprendeu em relação a como melhor adaptar a ferragem no móvel, como o fornecedor aprendeu a desenvolver um produto com qualidade equivalente aos produtos importados. Inclusive, em muitos casos, produtos eram trazidos do exterior e entregues ao fornecedor para que buscasse o mesmo padrão de qualidade.

O Quadro 11 a seguir apresenta o resumo das aprendizagens verificadas, relacionadas às dimensões de aprendizagem identificadas neste estudo de caso.

<u>Processos de Aprendizagem organizacional e</u> Estágios de Internacionalização	Dimensões da Aprendizagem (Conhecimentos associados às operações internacionais)						
	Estratégia de Internacionalização	Estratégia de Vendas	Governança Corporativa	Logística	Aspectos Legais e Contratuais	Produção, Suprimento e Design	Negociação e Comunicação
Intuição / Prospecção de oportunidades	1972-identificação de oportunidade de mercado no exterior por meio de interação informal com um agente de exportação e percepção de um ambiente tributário favorável;						
Interpretação / Novo conhecimento é inserido na organização. Plano de negócios e Integração / Adaptação da empresa ao novo conhecimento. Consolidação do negócio.	1972 a 1990-estrutura adaptada para o atendimento do mercado interno e externo; Utilização da marca do cliente; 1990-foco total no atendimento do mercado externo; 2006-mercado interno e externo;	Busca por novos clientes, sem a participação de agentes, via feiras de móveis; Expansão para novos mercados; Contato direto com os clientes (distribuidores);	Dolarização das finanças; Utilização de mecanismos de <i>drawback</i> para redução da carga tributária;	Utilização do porto de Santos; Utilização do porto de Rio Grande;	Contratos de curto prazo com alguns países; Cláusulas contratuais, deixando a empresa sem condições de cumprir o contrato; Necessidade de uso de madeira com baixo teor de uréia e formol; Utilização de tecido anti-chama;	Adaptação da estrutura produtiva às demandas internacionais (esteira e pintura para produtos montados); Projeto baseado em especificação do cliente, com contribuição para melhor aproveitamento de matérias-primas; Importação de matérias primas como forma de redução de custos;	Comunicação e um novo idioma; Evolução da forma de comunicação, do telex a internet;
Institucionalização / Aquisição de novas práticas. Maturidade do negócio.	Foco total no mercado externo;	Participação sistemática em feiras como prática organizacional;					
Interação Interorganiza-cional	Agente → oportunidade de exportar móveis;	Clientes → necessidades específicas de mercados;				Fornecedor de ferragens → instalação de ferragens; Fornecedor de cola → técnicas de colagem;	

Quadro 11: Aprendizagens Identificadas na Internacionalização da JCC Toigo

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 B&B

a) Intuição e a prospecção de oportunidades

A partir da opção de um empreendedor em instalar um negócio no ramo moveleiro, e com a intuição que o mercado internacional para móveis de *pinus* poderia oferecer uma ótima oportunidade de ganhos, foi alugado, em 1995, um pavilhão e iniciou-se a produção. Inicialmente o mercado era doméstico, porém o objetivo era a exportação.

[...] na verdade quando a gente começou a fábrica nós já começamos com essa pretensão, quando eu comecei a pensar nisso nós já tínhamos a intenção. A pretensão era realmente trabalhar na exportação, eu já tinha algumas informações que era um mercado bom [...] (BATAGLION, 2007).

Informações que o mercado em *pinus* para os Estados Unidos e para a Europa estava em crescimento chegaram até o fundador da empresa, e desde o início, esse era o objetivo maior, exportar móveis em *pinus*.

[...] se for ver na Europa, hoje, os móveis, 70% dos móveis produzidos tem que ser o pinus, madeira reflorestada, esta é a cultura de uma nação, aqui não, se fizer um móvel para vender no mercado interno não pode ser pinus. (BATAGLION, 2007).

Percebe-se, nesse caso a intuição empreendedora citada por Crossan, Lane e White (1999). Uma informação, chegando de uma fonte não exatamente segura, gerando um *insight* acerca do futuro de um empreendimento, ou seja, uma oportunidade de criar um empreendimento em um mercado para um determinado tipo de produto, e dele obter sucesso.

b) Interpretação e integração – inserção de novo conhecimento na organização e adaptação da organização a este novo conhecimento

Durante os dois primeiros anos, a estrutura da empresa estava focada no mercado interno. Tiveram, durante este período, uma relação com a Madarco e com a JCC Toigo. Terceirizavam componentes para estas empresas, conforme o objetivo pré-estabelecido, de produzir utilizando-se da madeira do tipo *pinus*.

No ano de 1997, a vocação da empresa começa a tomar o rumo desejado quando de sua criação. A empresa começa a exportar para a Inglaterra, por intermédio de agentes. Para esse mercado são exportados quartos completos e camas de *pinus*, conforme a intuição de que o mercado estava em crescimento, antes da abertura da firma.

O manuseio e a utilização desse tipo de madeira, no entanto, necessitou da apropriação de procedimentos específicos. Os principais estão relacionados aos processos de secagem e colagem da madeira. Com base em informações obtidas de um agente, relacionadas a alguns embarques de outra empresa para os Estados Unidos, de que a madeira chegara mofada ao destino em função da umidade, aprimoraram o processo de secagem. Em relação à colagem, essa mesma situação foi reveladora, cuidados e critérios bem específicos de colagem foram incorporados.

[...] a madeira tem que estar seca, ela é seca em estufas na fábrica, e temos que manter uma umidade controlada, nós compramos a madeira reflorestada, nos controlamos a umidade quando vem de fábrica, não pode passar de 15, até porque nós colamos muitas peças e se as duas peças que for colar não estiverem na mesma temperatura, ela vai descolar mais adiante, essa técnica a gente foi adquirindo, nunca tivemos grandes problemas com descolagem no exterior (BATAGLION, 2007).

c) Institucionalização e total aquisição de novas práticas

Concordando com a citação de Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007), dizendo que a institucionalização é um processo lento que ocorre quando a organização cresce e se torna madura, não foram verificados no caso da B&B processos de aprendizagem institucionalizados. Talvez pela própria idade da empresa, ou seja, a empresa não atingiu a devida maturidade nos processos de gestão; ou devido ao seu porte, não permitindo ações que possam ser decisivas para que a empresa possa se apropriar de procedimentos capazes de posicioná-la de uma forma diferenciada no mercado.

d) Interação Interorganizacional

As aprendizagens provenientes de relações interorganizacionais foram observadas com bastante ênfase no caso da B&B. A empresa, desde a sua fundação, já possuía intenção de se internacionalizar, e encontrou o seu caminho a partir de experiências já vivenciadas por outras empresas; durante algum período,

terceirizou parte da produção de empresas com forte penetração internacional, compartilhando, durante essa fase, fornecedores em comum.

Pelo fato de a empresa ser de pequeno porte e não possuir em sua estrutura áreas específicas para atendimento a determinadas necessidades pertinentes a uma empresa de exportação, precisou buscar, no mercado, parceiros para realizar essas atividades. É o caso da relação estabelecida com um escritório prestador de serviços em emissão de documentação para exportação. Essa relação oportunizou um aprendizado nas questões legais envolvidas com o processo, que, para o caso de alguns países, já fora fruto de uma relação deste mesmo escritório com outras empresas exportadoras.

Enquanto terceiro na relação com empresas tradicionais de produção de móveis para exportação, pôde assimilar técnicas específicas de produção até então não dominadas, como, por exemplo, técnicas de torneação de *pinus*, já dominadas por essas empresas. Dessas mesmas empresas, ainda puderam ser assimilados outros conhecimentos, vinculados a ajuste de maquinários e processo de colagem. Ressalta-se que, nesses casos, a B&B era um terceiro e a sua produção precisava ser incorporada aos produtos das empresas que a estavam contratando. Precisava, portanto, ter o mesmo nível de qualidade das outras partes que eram produzidas diretamente pelas empresas que a contrataram. Outras situações, não envolvidas diretamente com a produção das partes a serem incorporadas aos produtos, não eram repassadas. Havia uma certa reserva, uma proteção.

Nesse processo de começar a operar em parceria com a JCC Toigo, especificamente, a B&B precisou aprender a fazer alguma coisa diferente que ela não fazia?⁵

Sim, junto com o maquinário que eles mandaram pra cá veio um técnico, o cara que ajustava as máquinas, dava as dicas, com as peças eles mandavam um gerente pra fazer o acompanhamento, por causa da qualidade que eles precisavam.

E a interação com a JCC Toigo em si, a comunicação era feita de uma forma tranquila, conseguiam trocar informações?

Até um certo ponto eles não abriam muito, as informações que a gente tinha, e precisava, não tinha problema nenhum, dentro daquilo que a gente precisava não era o problema, agora fora daquilo eles eram bem reservados (BATAGLION, 2007).

Outras situações singulares que merecem destaque, vinculadas às

⁵ As partes em negrito referem-se as perguntas efetuadas pelo pesquisador durante a entrevista.

aprendizagens advindas de relações interorganizacionais, podem ser citadas. Essas aprendizagens têm como fonte de aprendizagem uma outra indústria moveleira. Conforme citado, algumas aprendizagens são protegidas pelas empresas, perante quem possa representar um certo grau de concorrência em relação a suas atividades. Nessas situações, algo interessante acontece. A aprendizagem chega até a empresa mediante um elemento aqui nomeado como “agente de aprendizagem”. Neste contexto, um agente de aprendizagem é uma empresa que mantém uma relação de fornecimento de algum produto ou serviço para alguma empresa, aprende a fazer algo com essa empresa e a transmite para outra, similar no ramo de atuação.

Verificou-se no caso da B&B três casos envolvendo agentes de aprendizagem. O primeiro foi um fornecedor de cola, que aprendeu técnicas de colagem bastante específicas, e, quando a B&B solicitou auxílio para colagem, transferiu para essa os conhecimentos adquiridos de outra empresa; o segundo caso refere-se a um processo de ajuste de cor de uma pintura, em uma peça que era para ser produzida e encaminhada para o mercado externo já com acabamentos, momento em que estavam com dificuldade de acertar a cor; e o terceiro, relacionado ao processo de secagem de madeira. O fornecedor da madeira também o era de outras fábricas maiores, e revelou informações importantes de como proceder para que o *pinus* não empenasse.

Acontece muito mais não pela troca de informações entre os empresários, mais por essas empresas como eu citei dois três exemplos como o da madeira, se o cara vende a madeira para uma grande empresa e essa grande empresa não absorve toda a produção, ele tem que vender a madeira com a mesma qualidade para outro que ele mandaria para a grande empresa, a tinta, a cola da mesma forma, porque a cola a tinta, ele não vão vender para mim que tenho 20, 30 empregados, eles vão vender para um que tenha 300 empregados, que é a fatia maior, esses caras também tem uma exigência maior, e se eles vêm vender pra mim, eles vão vender com a mesma qualidade, porque eles também querem que eu cresça, essa tecnologia que eles desenvolvem, acabam passando também para os menores por tabela, porque o empresário não tem interesse, e acabam se reservando. Nós temos um exemplo claro aqui perto, foi uma empresa que começou uns sete anos antes de nós, e começaram bem pequeno e há pouco tempo atrás eles tinham quase 1000 funcionários incluindo a terceirização, eles faziam muito produto com cera, produto mexicano, e a gente buscava informação, e ele acabava se reservando que era um direito dele, mais mesmo assim agente ficou sabendo (BATAGLION, 2007).

Os conceitos propostos por Knight (2002) de aprendizagem em rede, mesmo

não tendo sido explorados na identificação dos processos de aprendizagem interorganizacional no presente estudo, foram percebidos em um caso específico. A B&B participa de um grupo de empresas moveleiras, chamado AFECOM (Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares). Esta associação foi criada em 2001 com o objetivo de estabelecer uma parceria e exportar de forma conjunta. Participam ainda outras 8 empresas. Este grupo organiza reuniões periódicas para troca de informações técnicas e mercadológicas (AFECOM, 2007).

O Quadro 12 a seguir apresenta o resumo das aprendizagens verificadas, relacionadas às dimensões de aprendizagem identificadas neste estudo de caso.

Processos de Aprendizagem organizacional e Estágios de Internacionalização	Dimensões da Aprendizagem (Conhecimentos associados às operações internacionais)						
	Estratégia de Internacionalização	Estratégia de Vendas	Governança Corporativa	Logística	Aspectos Legais e Contratuais	Produção, suprimento e Design	Negociação e Comunicação
<u>Intuição</u> / Prospecção de oportunidades	1995-Mercado externo como oportunidade para mercado em uma indústria moveleira	Mercado de móveis em <i>pinus</i> em crescimento nos Estados Unidos e Europa;					
<u>Interpretação</u> / Novo conhecimento é inserido na organização. Plano de negócios e <u>Integração</u> / Adaptação da empresa ao novo conhecimento. Consolidação do negócio.	1997-início da exportação para Inglaterra; 2001-exportação para o Canadá; 2003-exportação para Estados Unidos;	Focaram fábrica na produção de móveis em <i>pinus</i> ; Busca por novos mercados; Não aceitação de determinados tipos de produto para terceirização;				Processo de secagem do <i>pinus</i> ; Processo de colagem do <i>pinus</i> ;	
<u>Institucionalização</u> / Aquisição de novas práticas. Maturidade do negócio.							
<u>Interação Interorganizacional</u>					Prestador de serviços de documentação → documentos exigidos para exportar para determinados países; Rede AFECOM → troca de conhecimentos diversos;	Terceirizador → técnica de torneação; Fornecedor de cola → processo de colagem, por sua vez aprendido através de uma outra fábrica de móveis; Fornecedor de tinta → processo de pintura para ajuste de cor; Fornecedor de madeira → processo de secagem para não empenar a madeira; Terceirizador → ajuste de maquinário e processo de colagem;	

Quadro 12: Aprendizagens identificadas na internacionalização da B&B

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 TREBOLL

a) Intuição e a prospecção de oportunidades

A Treboll foi o caso de uma empresa criada com o conceito de *born global*, ou seja, nasceu focada no mercado internacional, em 1987. Durante os primeiros anos, atendeu também o mercado interno, porém nunca deixou de exportar. A intuição de que o mercado internacional é algo que poderia render bons frutos estava presente na experiência dos três empreendedores que criaram a empresa. Seus pais eram sócios da JCC Toigo durante muitos anos e trabalharam lá durante algum tempo. Quando saíram, o fizeram para adquirir a Treboll, e para continuar com o mesmo tipo de negócio que realizavam na JCC Toigo, entendendo que se tratava de uma ótima oportunidade.

Na época em que abriram a empresa, a experiência adquirida na JCC Toigo ocasionou a adoção do mesmo modelo de negócio em relação à estratégia de comercialização, ou seja, a venda de produtos através de agentes. Assim o fizeram durante alguns anos. Porém, como observadores externos da situação em que a JCC Toigo se encontrava e com indícios de que este não seria um caminho muito seguro, buscaram uma outra alternativa para o futuro da Treboll, a busca por clientes diretos.

Esses empreendedores observaram que os benefícios proporcionados pelo agente, como a não necessidade de envolvimento na busca por clientes e mercados, tinham, como contrapartida, o consumo de uma parcela importante da margem de lucratividade que a empresa dispunha em cada pedido. Além disso, observaram que as informações repassadas pelo agente não eram as mesmas passadas pelo cliente ao agente. Com alguns contratos cuja margem fora mínima ou inexistente, decidiram focar seus negócios diretamente com o cliente, sem a participação de intermediários.

Norteando essas percepções de mudança a ser perseguida, ou seja, de eliminar os intermediários entre a Treboll e os clientes, também perceberam que acumular uma parcela muito grande do negócio com apenas um cliente poderia trazer sérios riscos, no caso de ocorrer algum tipo de problema na relação com esse

cliente, e decidiram também que os próximos contratos não deveriam absorver uma parcela muito elevada da capacidade produtiva.

Dos casos estudados, este foi o que a capacidade de intuição foi mais aguçada, talvez pela experiência prévia dos gestores, ou alguma outra competência envolvida na gestão e não verificada nas demais. Nessa linha de atuação, em determinado momento da trajetória, a variação cambial começou a prejudicar os negócios. Interessante observar que a postura destes gestores, não foi a mesma observada em outros casos. Em vez de reclamar, como a maioria estudada o fez, decidiram que era momento de encontrar o nicho de mercado em que poderiam ser competitivos e obter a margem de lucratividade almejada.

Os dois fatores citados, necessidade de eliminar o agente e encontrar o nicho de mercado adequado, orientou as ações futuras em termos de busca por clientes de forma direta, para produtos que possuem um maior valor agregado.

Uma outra situação verificada está relacionada a uma época em que, também ocasionado pela variação cambial e mudanças na demanda por *pinus*, os custos de fabricação não compensaram alguns negócios. Aproveitando uma fase anterior quando a empresa pôde acumular reservas, nesse caso favorecido pela variação cambial, decidiram procurar reduzir o risco vinculado às flutuações na demanda pela principal matéria-prima, o *pinus*. A possibilidade de adquirir uma floresta e serem produtores da própria madeira acabaria com esse problema, ou, pelo menos, reduziria isso em grande parte.

b) Interpretação e integração – inserção de novo conhecimento na organização e adaptação da organização a este novo conhecimento

A interpretação de que poderiam seguir o mesmo rumo vivenciado na empresa na qual adquiriram experiência foi consolidada. Em 1987, tinham a estrutura da empresa focada no atendimento ao mercado interno e externo. Assim o fizeram durante os dois primeiros anos, por meio do cliente com o qual já possuíam relações na JCC Toigo. Parte da produção para mercado externo e outra parte para grandes redes de lojas no mercado interno.

A busca por uma situação que fosse mais favorável aos interesses da Treboll culminou com o rompimento com o agente. Em 1994, em uma reunião, comunicaram que, a partir daquele momento, ele não mais seria o agente da empresa.

Em 94 nos tiramos ele fora. Antes que ele nos quebrasse. E alertamos eles. Arriscamos fechar a fábrica na época. Tava tudo na mão dele. Trouxemos ele pra cá e dissemos, a partir de hoje tu não é mais nosso representante. Ele era exclusivo. Ele mandava pedido pra cá que não dava lucro, dava prejuízo. Daí comunicamos e ele, nós estamos procurando clientes novos pra exportar, e tem clientes que graças a Deus nós temos até hoje (TOIGO, 2007e).

Esta caminhada, entendida como uma oportunidade de melhorar a situação da empresa, foi seguida por ações incorporadas à rotina. As ações foram: a busca por novos clientes, primeiramente através de outros agentes, pois a fábrica não podia parar e o antigo agente não fazia mais parte dos interesses da Treboll; a participação em feiras, sendo a primeira no ano de 1997, o que, a partir daquele ano, tornou-se uma rotina. A primeira feira freqüentada pela empresa foi na Carolina do Norte, a *High Point Furniture Industries* (HPFI).

O foco por esta busca passou a ser então, conforme almejado e resultando nas ações realizadas, clientes com demandas por produtos com maior valor agregado. A linha de produtos mudou consideravelmente, e novos maquinários mais sofisticados precisaram ser adquiridos. Uma nova planta também foi construída, com previsão de inauguração para o ano de 2010.

Dentro da linha de ação de promover mudanças visando a competitividade, a Treboll passou também a participar de feiras na Europa, conquistando assim uma diversificação de mercado, conforme havia planejado.

A aquisição de uma floresta de *pinus* foi realizada. Situa-se em Osório e hoje a Treboll já é auto-suficiente em 50% da sua necessidade total por madeira. O fato de a empresa produzir boa parte de sua matéria-prima, reduziu a variabilidade da qualidade da madeira bem como redução na variabilidade do preço, conforme previsto.

Outras aprendizagens incorporadas estão relacionadas a questões técnicas, e uma delas diz respeito à utilização de outro tipo de matéria-prima quando a pintura do móvel necessita ser a cor branca. Os clientes passaram a realizar pedidos cujo acabamento deveria ser em branco, nos mesmos móveis produzidos em *pinus*. Esta cor, em específico, produz rachaduras quando feita sob o *pinus*, que é uma madeira que “trabalha” muito, ou seja, possui alto índice de dilatação, mesmo quando seca. Essa aprendizagem ocasionou a necessidade da Treboll passar a utilizar MDF.

Uma forma encontrada pela empresa nesse processo de integrar e compartilhar conhecimento passou a ser realizado pessoalmente pelo Diretor-Superintendente, Vilson Toigo. Houve um entendimento de que os problemas deveriam ser atacados em conjunto, por isso, periodicamente, ele reunia todos os funcionários e compartilhava a situação da empresa.

[...] quando tem problemas na fábrica eu vou pra lá e vou atacar o problema lá dentro. Agora já faz dois meses que não faço, mas antes eu reunia todo o pessoal ali na frente e falava por 15 a 20 minutos, toda a fábrica, passava como estava a situação, como vamos fazer, o que vamos fazer, quais as mudanças prá todos ficarem a par da situação, temos um contato maior com as pessoas então quando elas tem um problema elas chegam pra ti e se elas sentem que estamos tentando ajudá-las elas também vão nos ajudar (TOIGO, 2007e).

Todo esse processo de busca por clientes diretos, mudança no nicho de mercado, diversificação no mercado, resultou na alteração da proporção de clientes atendidos diretamente, sem intermediários, para 92%. Na relação direta com o cliente, um aspecto que passou a aparecer de forma significativa, foi a questão da confiança. Quando a Treboll passou a atender diretamente os clientes, mantendo as negociações frente a frente, essa confiança foi construída, e a empresa passou a entender que precisa ser mantida. Quando uma relação de confiança se estabelece, não são quaisquer situações que afetam esta relação. O cliente passa a entender problemas advindos de redução de lucratividade ou margem em função de variação cambial e torna-se mais aberto a eventualmente refazer uma negociação. A manutenção dessa relação de confiança também necessitou que procedimentos fossem incorporados. Um deles está relacionado ao estabelecimento de uma rede de parceiros que tenham condições de assumir sobrecargas de produção por aumento repentino de demandas por parte do cliente. Nesse sentido, a Treboll possui dois parceiros no estado de Santa Catarina, que possuem condições de assumir parte da produção, com o mesmo nível de qualidade e custo, nessas situações. A Treboll simplesmente encaminha os pedidos sem reter nenhum percentual para si, como uma retribuição na difícil tarefa de manter a relação de confiança tão difícil de ser conquistada.

c) Institucionalização e total aquisição de novas práticas

Dentre os casos estudados, nesse se percebeu o que Crossan, Lane e White

(1999) denominam institucionalização, que é a assimilação de práticas por parte da organização a partir de um mecanismo de *feedforward*, o qual evolui dos níveis individual e grupal para o organizacional, passando pelos processos de intuição, interpretação e integração.

No caso da Treboll, esse processo pode ser claramente percebido, especificamente para a busca da empresa por clientes diretos. A intuição de que uma relação com agentes não seria salutar para a empresa; a interpretação de que uma forma de agir seria o contato direto com o cliente; a integração de procedimentos de busca por esses clientes e construção de uma relação de confiança passou a permear toda a organização. Inclusive, durante a entrevista realizada junto à empresa, dois dos outros diretores estavam fora do país, um estava em uma feira e outro estava em visita a cliente.

A empresa encontrou uma forma de não depender de “sorte” para ter sucesso nos negócios, atingiu maturidade organizacional e hoje está 100% voltada para o mercado internacional. Nas palavras de Vilson Toigo: “O maior aprendizado da gente foi com a pasta de comercialização, o diálogo que a gente teve direto com o cliente sem intermediário.”

d) Interação Interorganizacional

No caso da Treboll, as aprendizagens provenientes de relações interorganizacionais foram consequência da busca da empresa por uma situação diferente da que era vivenciada.

Possui uma forte parceria hoje, além das duas empresas de Santa Catarina, tem parceria com a Madarco, de Caxias do Sul. Esta relação está baseada no compartilhamento de um cliente em comum, para o qual os produtos destas duas empresas são produzidos. Há compartilhamento de contêineres e os produtos são agregados, compondo um produto único.

Como não há concorrência direta com essa empresa parceira, pelo fato de os produtos serem complementares, há um mútuo comprometimento pela qualidade do produto final. Nesse sentido, todo e qualquer conhecimento descoberto sobre regulamentação e uso de algum equipamento (as empresas possuem equipamentos semelhantes), é repassado para o parceiro. Há um fluxo de comunicação efetivo entre as empresas.

Trabalhar em cima do interesse dos fabricantes, a gente só tem a ganhar, a gente consegue ser mais competitivos, se trocar informações com outras empresas, isso só engrandece o setor moveleiro, como qualquer outro setor (TOIGO, 2007e).

Um caso pitoresco, mas que também serve para os propósitos deste estudo, está relacionado a uma situação experimentada na primeira visita realizada no processo de busca por novos clientes. Quando a diretoria da Treboll chegou à feira de *High Point*, desconhecia o idioma e os procedimentos que faziam parte do contexto. Ficaram, de certa forma, aliviados quando encontraram um empresário da região da Serra Gaúcha. Comentaram que não estavam sendo recebidos por praticamente nenhuma empresa. Foi quando receberam uma dica para trocarem o crachá que portavam, que era de visitante, para crachá de comprador. Esta simples dica proporcionou que portas se abrissem nessa feira.

O Quadro 13 a seguir apresenta o resumo das aprendizagens verificadas, relacionadas às dimensões de aprendizagem identificadas neste estudo de caso.

Processos de Aprendizagem organizacional e Estágios de Internacionalização	Dimensões da Aprendizagem (Conhecimentos associados às operações internacionais)						
	Estratégia de Internacionalização	Estratégia de Vendas	Governança Corporativa	Logística	Aspectos Legais e Contratuais	Produção, Suprimento e Design	Negociação e Comunicação
Intuição / Prospecção de oportunidades	1987-Abertura de indústria moveleira focada em exportação, com base em experiência vivenciada pela diretoria quando trabalhava na JCC JCC Toigo, objetivando repetir a história de sucesso;	Manutenção de vendas por intermédio de agente prejudica negociação; Comissão para o agente consome a margem de lucro; Muito volume com um cliente oferece alto risco; Necessidade de encontrar mercado para não depender do dólar para obter lucratividade;			Informação passada para o agente é diferente da informação recebida do agente;	Variações do preço do <i>pinus</i> e questões relacionadas à demanda podem causar problemas de competitividade; Produzir a própria madeira reduz problemas de competitividade;	
Interpretação / Novo conhecimento é inserido na organização. Plano de negócios e Integração / Adaptação da empresa ao novo conhecimento. Consolidação do negócio.	1987-Abertura da indústria, com foco em exportação através de agente; 1987-1989-Atendimento a mercado externo por intermédio de agente e foco interno para grandes redes;	1996-Rompimento com o agente; Busca por novos clientes por meio de outros agentes; 1997-Busca por clientes diretos em feiras → High Point na Carolina do Norte; Busca por clientes para produtos com maior valor agregado; Participação em feiras na Europa;	Comprometimento do corpo funcional com a situação da empresa através de conversa direta do diretor-superintendente com os funcionários;	Compartilhamento de contêineres para um cliente em comum com outra empresa moveleira;		Aquisição de floresta de <i>pinus</i> proporcionando redução na variabilidade da qualidade da madeira bem como do preço; Introdução da utilização de MDF por problemas de pintura no <i>pinus</i> ; Rede de parceiros como mecanismo de atender necessidade de produção acima da capacidade;	

Continua...

...Continuação

Processos de Aprendizagem organizacional e Estágios de Internacionalização	Dimensões da Aprendizagem (Conhecimentos associados às operações internacionais)						
	Estratégia de Internacionalização	Estratégia de Vendas	Governança Corporativa	Logística	Aspectos Legais e Contratuais	Produção, Suprimento e Design	Negociação e Comunicação
<u>Institucionalização / Aquisição de novas práticas. Maturidade do negócio.</u>		Empresa focada exclusivamente na exportação, com 92% dos clientes sem intermediários; Aquisição de confiança por parte de grandes clientes.					
<u>Interação Interorganizacional</u>						Cliente → desaprender – passo atrás por não confiar na projeção oferecida por cliente; Fábrica de móveis → troca de informações referentes à regulação de máquinas visando a obter melhorias no processo;	Fabrica de móveis → utilização de crachá como comprador abre espaços em feiras;

Quadro 13: Aprendizagens Identificadas na Internacionalização da Treboll

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4 MADARCO

a) Intuição e a prospecção de oportunidades

A empresa já operava no setor madeireiro desde 1955, como uma serraria de araucária. Em virtude da proibição do corte desse tipo de madeira, a empresa buscou informações com uma empresa de consultoria visando à instalação de um novo negócio. A partir de uma pesquisa de mercado, foi dada a informação de que haveria um mercado para camas e beliches.

A empresa moveleira foi fundada, então, no ano de 1972, com foco total nesse mercado. A busca por uma nova atuação no mercado fora orientada por um processo sistemático de busca de alternativas. A intuição de um empreendedor na mudança do ramo de atuação foi embasada com dados obtidos de forma planejada e organizada.

A confiança nessa informação desencadeou um processo que viria a implantar uma das maiores empresas de móveis do sul do Brasil.

Recentemente, um dos diretores, em conversa com fornecedores de *pinus*, percebeu que, por causa da baixa procura por esta madeira incentivada pela redução na exportação, o custo de produção interno – beneficiamento da madeira antes de iniciar a produção de móveis – está mais alto do que o preço da matéria-prima no mercado. Com base nessa observação, cogitam fechar temporariamente a unidade de beneficiamento de madeira em Pelotas.

b) Interpretação e integração – inserção de novo conhecimento na organização e adaptação da organização a este novo conhecimento

Entre 1972 e 1982, a empresa foi estruturada para a produção dos produtos apontados pela empresa de consultoria, ou seja, camas e beliches. Isso significou a materialização da intuição empreendedora da busca por alternativas de mercado. A produção nesse período foi voltada inteiramente para o mercado interno. No início, a conquista por clientes foi feita a partir da aposta por um mercado em São Paulo. Os primeiros produtos desenvolvidos e produzidos foram levados pelos proprietários da empresa para serem oferecidos em grandes redes de lojas.

Nós começamos a produzir para mercado interno, levamos a São Paulo em 1973. Levamos três camas em cima de um Opala. E esse pessoal mesmo, arrumou uma reunião com um magazine, com o Mappin que no fim quebrou, vários magazines no mercado de São Paulo, e o pessoal gostou demais das camas, e nós iniciamos a produção, e dois anos depois, estava tão bom o negócio que nos renovamos todo o maquinário da empresa, máquinas vindas da Itália (CORSO, 2007).

Entre os anos de 1982, através do mesmo agente da JCC Toigo e da Treboll, a empresa começou a exportar, sempre na linha de camas e beliches, que, aliás, são os únicos produtos produzidos pela empresa até hoje. Durante este período, a estrutura produtiva e administrativa da empresa estava orientada e organizada para produzir para os dois mercados.

O grupo que está à frente da empresa na atualidade adquiriu a parte da empresa que pertencia a uma outra parte da família, para prosseguir com os planos de produzir camas e beliches, passando a produzir a partir do ano de 1999, somente para o mercado externo.

Com o intuito de conhecer melhor os clientes e o mercado moveleiro internacional, passou a freqüentar feiras de móveis, adotando essa como prática corriqueira na empresa.

Com a consolidação da empresa no mercado internacional, a Madarco realizou uma série de investimentos em sua linha de produção. Realizou uma renovação e troca de todo maquinário, entendendo que a produtividade e qualidade almejada não estavam sendo alcançadas com as máquinas existentes. Essa busca por evolução foi a tal ponto, que a Madarco possui um equipamento de pintura eletrostática que é única na América Latina para pintura de móveis.

Visando a escapar das flutuações cambiais do dólar e das oscilações de oferta e do preço da madeira, investiu, tal como fez a Treboll, em 2500 hectares de uma floresta de *pinus*, no ano de 2002, com o intuito de ser auto-suficiente nessa matéria-prima.

Pelo fato de ter adquirido uma floresta de *pinus*, seria mais viável, por questões de logística, a instalação de uma unidade de beneficiamento dessa madeira em um local mais próximo de onde se encontra a floresta. Nesse sentido, na mesma época, abriu uma filial na cidade de Pelotas, e emprega nesse local cerca de 40 funcionários.

Conforme já mencionado no estudo referente a Treboll, há uma relação bastante forte entre essas duas empresas. Elas compartilham um mesmo cliente, e essa situação modificou procedimentos nas duas empresas. Eventualmente os embarques são realizados de forma conjunta, e há um forte compartilhamento de conhecimentos relacionados à regulagem de máquina. Há um canal forte de comunicação que as duas empresas fazem questão de que seja sempre aberto. Há um ganho mútuo nesse compartilhamento.

A Madarco construiu nesses anos de atendimento ao mercado externo, uma forma eficiente de desenvolver produtos por causa da maneira como separa as competências relativas ao cliente e as competências internas. Há um canal de comunicação muito claro com o cliente, e cada parte dessa relação sabe o que lhe cabe. Ao cliente, cabe efetuar a venda, conhecer o mercado, perceber as necessidades. À Madarco, cabe adequar o produto para que possa ser produzido da melhor maneira possível. Em relação ao cliente, essa relação de parceria, cada qual executando a sua parte no negócio, foi construída através de laços de confiança, embasados na garantia de entrega e na qualidade dos produtos.

A observação de questões legais e tributárias está provocando um movimento de uma empresa que dedicou os últimos anos totalmente ao mercado externo. Está revendo essa posição, e pensando em abrir algumas frentes no mercado interno, por entender que há possibilidade de usufruir de alguns benefícios em relação à retenção de alguns impostos que a empresa não pode se creditar. Nesse sentido, estão verificando a possibilidade de ter parte de sua produção voltada para o mercado interno.

c) Institucionalização e total aquisição de novas práticas

O caso da Madarco possui uma característica que se tornou uma marca da empresa e essa, pode-se dizer, perpassou os níveis individual e grupal, tornando-se um prática institucional. Desde o seu surgimento como indústria de móveis, a Madarco produz camas e beliches. Possui cerca de 100 diferentes produtos, mas todos dentro dessa linha.

O que em um primeiro momento foi uma intuição, uma aposta de um empreendedor, de que haveria um mercado “infinito” de camas e beliches, foi seguido à risca. A empresa produz há mais de 30 anos esse tipo de produto.

d) Interação Interorganizacional

As aprendizagens organizacionais resultantes da interação organizacional, para o caso da Madarco, são as mesmas apontadas para o caso da Treboll, uma vez que essas duas empresas possuem uma relação estreita nas suas atividades. Operam com o mesmo cliente e isso as torna coadjuvantes na oferta de um produto. Conforme já citado, produziram-se nessa relação aprendizados relacionados à regulagem de máquinas na produção e soluções para logística internacional.

O Quadro 14 a seguir apresenta o resumo das aprendizagens verificadas, relacionadas às dimensões de aprendizagem identificadas neste estudo de caso.

Processos de Aprendizagem organizacional e Estágios de Internacionalização	Dimensões da Aprendizagem (Conhecimentos associados às operações internacionais)						
	Estratégia de Internacionalização	Estratégia de Vendas	Governança Corporativa	Logística	Aspectos Legais e Contratuais	Produção, Suprimento e Design	Negociação e Comunicação
Intuição / Prospecção de oportunidades	1972-Obtenção de informação de uma empresa de consultoria que havia mercado para camas e beliches;					Possibilidade de parar a produção de <i>pinus</i> por baixa na procura;	
Interpretação / Novo conhecimento é inserido na organização. Plano de negócios e Integração / Adaptação da empresa ao novo conhecimento. Consolidação do negócio.	1972-1982-Estrutura da empresa orientada para a produção de camas e beliches para mercado interno; 1982-1999-Atendendo mercado interno e externo; Aquisição do controle acionário da empresa (compra dos outros sócios); 1999- Empresa orientada para atender somente mercado externo; Busca pelo mercado interno também;	Atende o mesmo cliente com a Treboll, em produtos diferentes; Participação efetiva em feiras; Mantém-se cliente pela garantia de entrega e pela qualidade;		Abertura de filial em Pelotas; Embarque de produtos, juntamente com a Treboll, para o mesmo cliente;	Busca pelo mercado interno motivada pelo aproveitamento de impostos que ficam retidos;	Renovação e troca de todo o maquinário; Equipamentos de pintura únicos em toda América Latina; Aquisição de 2500 hectares de <i>pinus</i> impulsionados pela aumento da demanda (mercado favorável a exportação -2002); Adequação da estrutura do produto com base no design do cliente;	Comunicação aberta com o cliente no sentido de desenvolver competências (venda → cliente / produção → Madarco);
Institucionalização / Aquisição de novas práticas. Maturidade do negócio.						Linha de produtos única em toda a história como empresa produtora de móveis;	
Interação Interorganizacional				Fábrica de móveis → logística cooperada;		Fábrica de móveis → regulação de máquina e aperfeiçoamento de processo de produção;	

Quadro 14: Aprendizagens Identificadas na Internacionalização da Madarco

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 SÍNTESE: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesta seção, serão apresentadas a síntese das aprendizagens organizacionais identificadas no processo de internacionalização das empresas estudadas, bem como os fluxos de aprendizagem identificados entre os diversos atores participantes do grupo estudado.

Primeiramente, o Quadro 15 apresenta a síntese das aprendizagens organizacionais. De forma propositada, as aprendizagens relacionadas à estratégia de internacionalização foram exibidas sem a indicação dos períodos de ocorrência, uma vez que esta informação somente tem sentido no contexto do caso ao qual a aprendizagem está vinculada. Uma vez que as unidades de análise não constam nesse quadro final, esses períodos foram omitidos.

Processos de Aprendizagem organizacional e Estágios de Internacionalização	Dimensões da Aprendizagem (Conhecimentos associados às operações internacionais)						
	Estratégia de Internacionalização	Estratégia de Vendas	Governança Corporativa	Logística	Aspectos Legais e Contratuais	Produção, Suprimento e Design	Negociação e Comunicação
Intuição / Prospecção de oportunidades	<p>Identificação de oportunidade no mercado externo;</p> <p>Abertura de indústria moveleira focada em exportação, com base em experiência vivenciada pela diretoria quando trabalhava na JCC Toigo, objetivando repetir a história de sucesso;</p> <p>Obtenção de informação de uma empresa de consultoria que havia mercado para camas e beliches;</p>	<p>Mercado de móveis em <i>pinus</i> em crescimento nos Estados Unidos e Europa;</p> <p>Manutenção de vendas por intermédio de agente prejudica negociação;</p> <p>Comissão para o agente consome a margem de lucro;</p> <p>Muito volume com um cliente oferece alto risco;</p> <p>Necessidade de encontrar mercado para não depender do dólar para obter lucratividade;</p>			<p>Informação passada para o agente é diferente da informação recebida do agente;</p>	<p>Variações do preço do <i>pinus</i> e questões relacionadas à demanda podem causar problemas de competitividade;</p> <p>Produzir a própria madeira reduz problemas de competitividade;</p> <p>Possibilidade de parar a produção de <i>pinus</i> por baixa na procura;</p>	

Processos de Aprendizagem organizacional e	Dimensões da Aprendizagem (Conhecimentos associados às operações internacionais)						
Estágios de Internacionalização	Estratégia de Internacionalização	Estratégia de Vendas	Governança Corporativa	Logística	Aspectos Legais e Contratuais	Produção, Suprimento e Design	Negociação e Comunicação
<p>Interpretação / Novo conhecimento é inserido na organização. Plano de negócios e Integração / Adaptação da empresa ao novo conhecimento. Consolidação do negócio.</p>	<p>Adaptação da estrutura para atender mercado interno e externo; Adaptação da estrutura para atender mercado externo; Utilização da marca do cliente; Exportação para Europa, EUA e Canadá; Empresa orientada para atender somente mercado externo; Busca pelo mercado interno também; Aquisição do controle acionário da empresa (compra dos outros sócios);</p>	<p>Busca por novos clientes, sem a participação de agentes; Expansão para novos mercados; Contato direto com os clientes (distribuidores); Foco na produção de móveis em <i>pinus</i>; Não aceitação de determinados tipos de produto para terceirização; Rompimento com o agente; Busca por novos clientes por meio de outros agentes; Busca por clientes diretos em feiras; Busca por clientes para produtos com maior valor agregado; Participação em feiras na Europa;</p>	<p>Dolarização das finanças; Utilização de mecanismos de <i>drawback</i> para redução da carga tributária; Comprometimento do corpo funcional com a situação da empresa através de conversa direta do diretor-superintendente com os funcionários;</p>	<p>Utilização do porto de Santos; Utilização do porto de Rio Grande; Compartilhamento de contêineres para um cliente em comum com outra empresa moveleira; Abertura de filial;</p>	<p>Contratos de curto prazo com alguns países; Cláusulas contratuais deixando a empresa sem condições de cumprir o contrato; Necessidade de uso de madeira com baixo teor de uréia e formol; Utilização de tecido anti-chama; Busca pelo mercado interno motivada pelo aproveitamento de impostos que ficam retidos;</p>	<p>Adaptação da estrutura produtiva às demandas internacionais; Projeto baseado em especificação do cliente, com contribuição para melhor aproveitamento de matérias primas; Importação de matérias primas como forma de redução de custos; Processo de secagem do <i>pinus</i>; Processo de colagem do <i>pinus</i>; Aquisição de floresta de <i>pinus</i> proporcionando redução na variabilidade da qualidade da madeira bem como do preço; Introdução da utilização de MDF por problemas de pintura no <i>pinus</i>; Rede de parceiros como mecanismo de atender necessidade de produção acima da capacidade; Equipamentos de pintura únicos em toda América Latina;</p>	<p>Comunicação em um novo idioma; Evolução da forma de comunicação, do telex a internet; Comunicação aberta com o cliente no sentido de desenvolver competências;</p>

Processos de Aprendizagem organizacional e Estágios de Internacionalização	Dimensões da Aprendizagem (Conhecimentos associados às operações internacionais)						
	Estratégia de Internacionalização	Estratégia de Vendas	Governança Corporativa	Logística	Aspectos Legais e Contratuais	Produção, Suprimento e Design	Negociação e Comunicação
Institucionalização / Aquisição de novas práticas. Maturidade do negócio.	Foco total no mercado externo;	Participação sistemática em feiras como prática organizacional; Empresa focada exclusivamente na exportação, com 92% dos clientes sem intermediários; Aquisição de confiança por parte de grandes clientes.				Linha de produtos única em toda a história como empresa produtora de móveis;	
Interação Interorganizacional	Agente → oportunidade de exportar móveis;			Fábrica de móveis → logística cooperada;	Prestador de serviços de documentação → documentos exigidos para exportar para determinados países; Rede AFECOM → troca de conhecimentos diversos;	Fornecedor de ferragens → instalação de ferragens; Fornecedor de cola → técnicas de colagem; Terceirizador → técnica de torneação; Fornecedor de tinta → processo de pintura para ajuste de cor; Fornecedor de madeira → processo de secagem para não empenar a madeira; Terceirizador → ajuste de maquinário e processo de colagem; Cliente → desaprender – passo atrás por não confiar na projeção oferecida por cliente; Fábrica de móveis → troca de informações referentes à regulação de máquinas visando a obter melhorias no processo;	Fabrica de móveis → utilização de crachá como comprador abre espaços em feiras;

Quadro 15: Resumo das Aprendizagens Organizacionais identificadas na Internacionalização do Grupo Moveleiro

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 7 apresenta os agentes de conhecimento identificados nas aprendizagens interorganizacionais (representado pelos círculos na cor laranja), bem como os fluxos de aprendizagem interorganizacional identificados nas relações interorganizacionais (setas em vermelho).

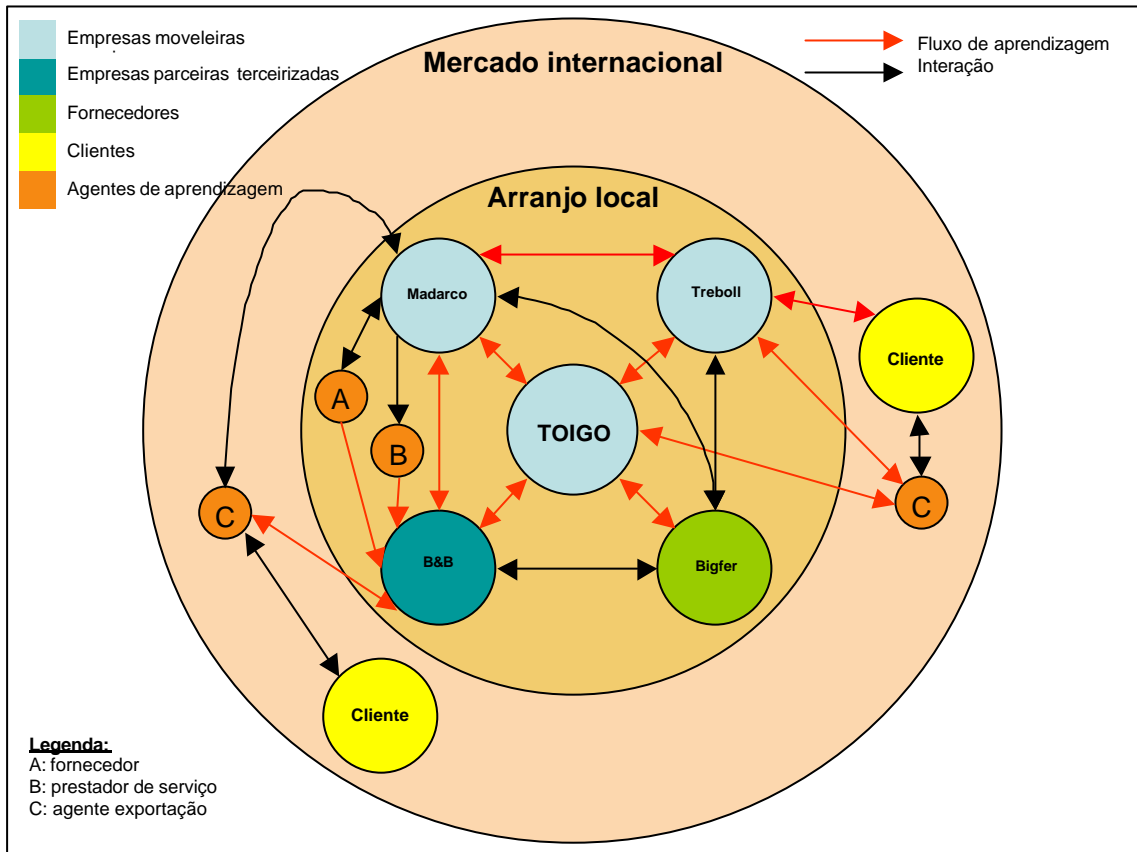


Figura 7: Interações entre as Empresas e Fluxos de Aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi o de analisar aspectos favorecedores e dificultadores aos processos de aprendizagem e internacionalização de um grupo de empresas moveleiras da Região da Serra do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil).

Para alcançar este objetivo, foi selecionado um grupo de empresas moveleiras, a partir da escolha de uma empresa internacionalizada – a primeira empresa de móveis a ter inserção internacional no Brasil – e algumas empresas que se relacionaram com esta desde a sua fundação.

As principais conclusões deste estudo estão organizadas conforme os objetivos específicos propostos.

5.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS DAS EMPRESAS E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO

Os casos das empresas participantes do grupo moveleiro e sua internacionalização foram descritos em dois momentos. Primeiramente, as características gerais das empresas foram apresentadas, como a localização; os tipos de produto pertencentes à linha de produção da empresa; alguns marcos históricos importantes na trajetória destas empresas; os mercados que estas empresas atendem; o porte destas empresas; o volume físico e financeiro exportado. Posteriormente, durante a identificação dos processos de aprendizagem organizacional e interorganizacional, caracterizações mais específicas em relação à internacionalização foram apresentados.

Identificou-se que, a internacionalização das empresas moveleiras pertencentes a esse grupo, estão relacionados a oportunidades percebidas pelos gestores dessas empresas. Uma das empresas apresentou uma situação peculiar, pois foi a primeira empresa a se internacionalizar no Brasil, no ramo moveleiro. Para essa empresa, sem antecedentes a serem imitados, a oportunidade de atuar em um mercado externo veio através de um agente. O comportamento da empresa a partir desse momento inicial foi o de aproveitar essa oportunidade, sem, no entanto, ter elementos comparativos para poder saber qual seria o resultado. O processo

seguinte foi o de transferência parcial para o mercado externo até a transferência total. Comparando-se com as teorias da internacionalização, verificou-se que esse processo de internacionalização está relacionado com a perspectiva da aprendizagem experiencial, também conhecida como modelo de Uppsala. Segundo Carlson (1975) *apud* Hemais e Lilal (2002), esse modelo possui como tese central a gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações por meio de comprometimentos incrementais. O que determina o tipo de compromisso a ser assumido é determinado pelo conhecimento sobre o mercado externo. Nesse sentido, a tendência seria a empresa iniciar com um envolvimento leve que aumentaria conforme fosse obtendo mais conhecimento sobre o mercado. Foi justamente dessa forma que ocorreu o envolvimento internacional da JCC Toigo.

Os casos da Treboll e da Madarco possuíram uma inserção internacional semelhante, que também podem ser explicados por intermédio do modelo de Uppsala. Iniciaram um envolvimento gradual, comprometendo parcialmente a capacidade produtiva nos primeiros anos com o mercado externo, até a migração completa. O caso da Treboll em específico, possui um diferencial relacionado ao fato de que os diretores terem sido funcionários da JCC Toigo, e possuíam um conhecimento sobre operações internacionais ao iniciarem o processo de internacionalização. Para a Madarco, foi o agente que trouxe esse conhecimento, pois já possuía conhecimento, por sua experiência também na JCC Toigo. Cabe mencionar que essas três empresas possuíram o mesmo agente no início de sua internacionalização.

O caso da B&B é o mais recente entre as quatro empresas moveleiras participantes desse estudo. O modelo de Uppsala também o explica. O diferencial nesse caso é que a empresa já possuía um referencial histórico sobre a exportação de móveis de mais de 25 anos quando começou a operar na exportação. Mesmo assim seu envolvimento foi gradual.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL VINCULADOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

O segundo objetivo específico foi a identificação dos processos de aprendizagem organizacional vinculados à internacionalização. Para realização

desse objetivo, utilizou-se o modelo proposto por Crossan, Lane e White (1999), conhecido como modelo dos “4Is”, e descreve os processos de aprendizagem perpassando os níveis individual, grupal e organizacional através de quatro processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Dois mecanismos orientam os fluxos de aprendizado, o *feedforward* e o *feedback*. As relações entre os processos de aprendizagem e processos de internacionalização propostas por Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007) foram utilizadas para auxiliar na classificação dos processos. Cabe ressaltar que o modelo apresentou-se adequado para este tipo de indústria, considerando que o modelo original fora proposto com base na indústria de tecnologia da informação (TI). Complementando a estrutura utilizada para identificar os processos, sete dimensões da aprendizagem categorizaram os conhecimentos levantados no caso associados às operações internacionais.

Em relação ao primeiro processo de aprendizagem e estágio de internacionalização, denominado Intuição – Prospecção de Oportunidades, observou-se que, as empresas estudadas, independente de conhecimentos acumulados em atividades internacionais em experiências anteriores ou casos de sucesso como comparativos, entenderam a internacionalização como uma oportunidade para suas empresas. O caso da JCC Toigo novamente mostra-se singular porque não possuía referências prévias como uma forma de garantia de sucesso. Não que para os demais casos houvesse essa garantia, mas o sucesso do pioneiro em exportar móveis era um modelo a ser repetido. Dos quatro casos, três são de médias empresas, e tiveram o mesmo agente como porta de entrada para o mercado externo. Para o caso a empresa de pequeno porte, também foi um agente. Ou seja, independente do porte das empresas dos casos estudados, ingressar no mercado internacional com um agente é uma maneira entendida como mais segura, por não necessitar um envolvimento inicial muito grande.

Duas empresas buscaram minimizar problemas encontrados decorrentes da flutuação dos preços da matéria-prima básica por eles utilizada e da oferta, através da aquisição de florestas próprias, o que, segundo eles, poderia garantir uma variação inesperada nos custos dos produtos exportados.

No caso da Treboll, uma intuição que norteou a orientação da empresa, foi a busca por clientes diretos, sem a intervenção de agentes. Segundo os diretores,

esse procedimento foi a maior aprendizagem decorrente do processo de internacionalização, o que possibilitou que a empresa hoje tenha praticamente todo o volume de exportação obtido a partir de clientes diretos.

De forma representativa, também surgiram *insights* sobre a necessidade de diversificar mercados bem como encontrar o mercado específico para a empresa.

Para o caso da B&B, a informação de que o mercado de móveis de *pinus* estava em alta nos Estados Unidos e na Europa foi determinante para a instalação de uma indústria moveleira focada para o mercado externo.

Os processos de Interpretação e Integração – Inserção do novo conhecimento na empresa e adaptação da empresa a esse novo conhecimento, foram agrupados conforme propõe Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007). Esses processos, em relação à estratégia de internacionalização, foram muito parecidos nos quatro casos estudados, e podem ser explicados pelo modelo de Uppsala, conforme descrito na seção 5.1. As empresas tiveram estruturas iniciais para atender o mercado interno, e posteriormente foram-na adequando para o mercado externo, de forma gradativa, até ficarem completamente orientadas para o mercado internacional. Como exceção da Treboll, que desde o início já possuía operações externas, explicadas pela experiência acumuladas da equipe de diretores quando atuavam na JCC Toigo.

Quanto a estratégia de vendas, destacam-se a interpretação e integração de procedimentos relacionados à busca por novos mercados, em dois casos, visando manter contato direto com os clientes. Especificamente no caso da Treboll, a busca por atender os clientes sem a mediação de um agente tornou-se um procedimento perseguido com muito afincamento, uma vez que a empresa entendeu que não mais interessaria aos seus objetivos possuir um intermediário.

A participação em feiras, de forma direta, também merece destaque como algo que foi integrado aos processos rotineiros. O contato com os clientes, com os concorrentes, com as tendências em relação à tecnologia e *design*, passaram a interessar, uma vez que a orientação da empresa estava completamente voltada para o mercado externo. No caso da empresa de pequeno porte, que não usufruiu de recursos para participação em feiras, esse procedimento passou a ser realizado de forma indireta, através da AFECOM, que envia representantes e repassa as

informações posteriormente para os associados.

Em relação à logística, o caso mais crítico foi a necessidade de aprender a remeter as mercadorias para o exterior, no caso da JCC Toigo, uma vez que não havia referências para guiar nesse processo. Compartilhamento de contêineres foi uma prática encontrada entre a Madarco e a Treboll. Usufruíram dessa possibilidade em função de possuírem um cliente em comum.

Quanto a aspectos legais e contratuais, a empresa que mais incorporou procedimentos foi a JCC Toigo. Provavelmente pelos problemas que a empresa enfrentou com a perda de competitividade, relatados na apresentação do caso, e precisaram se precaver para evitar problemas maiores.

As aprendizagens relacionadas à produção, suprimento e *design*, foram as que ocorreram em maior quantidade. Destacam-se a aquisição de maquinários com o intuito de aprimorar o processo de produção; a introdução de processos para colagem e secagem do *pinus*; aquisição de florestas de *pinus* como forma de garantir abastecimento e redução da variabilidade dos custos; e procedimentos relacionados ao *design*, visando a melhor utilização das matérias-primas disponíveis.

Finalizando, em relação à negociação e comunicação, o caso que destacou aprendizados nesta dimensão foi a JCC Toigo, que enfrentou uma série de dificuldades de comunicação no início. Casos posteriores e o mais recente, encontraram um ambiente um pouco mais favorável em relação às tecnologias de comunicação.

Observou-se para todos os casos estudados, uma grande variedade de conhecimentos que foram inseridos em função da penetração internacional, bem como um processo de adaptação da empresa a esses conhecimentos de forma acentuada.

Em relação ao quarto processo vinculado a um estágio de internacionalização, Institucionalização e Aquisição de novas práticas observou-se diferentes situações nos casos estudados. Apenas em uma empresa não se encontrou evidências de institucionalização de algum aprendizado. Conforme citam Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007), esse é um processo lento e ocorre quando a empresa cresce e atinge a maturidade. Talvez por ser a empresa mais nova e a menor, no caso da B&B não foi possível identificar esse tipo de processo.

O caso que apresentou uma institucionalização mais aparente foi o verificado na Treboll, em relação à estratégia de vendas. A empresa foi instalada visando o mercado internacional. Os primeiros contratos de produção vieram através de agentes. Quando a empresa percebeu que não seria interessante para o seu posicionamento competitivo manter a relação com o agente, rompeu essa relação e passou a incorporar procedimentos para a aquisição de clientes que pudesse ter um contato direto. Nesse contexto, passou a freqüentar feiras internacionais de móveis na busca por estes clientes. A empresa possui atualmente apenas 8% do seu faturamento vinculado a empresas cuja relação não é direta.

No caso da Madarco, esse processo ocorreu em relação à própria estratégia na criação da empresa. A partir de uma informação que o mercado para camas e beliches seria amplo, a empresa buscou uma especialização nessa linha de produto. Incorporou essa informação, surgida antes da empresa ser criada, e toda a sua história de desenvolvimento está associada a esse tipo de produto. Atualmente, é uma das maiores empresas exportadoras de móveis no estado do Rio Grande do Sul, e possui cerca de 100 produtos diferentes, na linha de camas e beliches.

No terceiro caso que se verificou a institucionalização, o processo está relacionado ao pioneirismo da internacionalização moveleira vivenciado pela empresa. A vocação internacional surgiu como um *insight* e foi incorporado de tal forma que a JCC Toigo foi durante muitos anos a maior empresa moveleira do Brasil, estando totalmente voltada para o mercado internacional.

Dentre os quatro processos propostos pelos autores que fornecem o modelo conceitual para análise, o mais difícil de ser verificado em pesquisas de campo foi o quarto, a institucionalização. Não fica muito clara a ocorrência desses processos, e há necessidade de se aprofundar bastante na história das decisões tomadas para poder identificá-los.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL VINCULADOS ÀS INTERAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Conforme citado, o estudo desenvolvido por Iyer (2001) não apresentou-se explicativo para o presente caso, optando-se, portanto, pelo esquema proposto

Swirski de Souza, Cortezia e Gonçalo (2007), inserindo-se um quinto “I” ao mesmo, identificado por “Interação Interorganizacional”.

As relações interorganizacionais revelaram-se uma fonte de diversas aprendizagens organizacionais. A PMEs participantes do grupo considerado nesse estudo demonstraram a assimilação de aprendizagens provenientes da relação direta com empresas, como outras empresas moveleiras, agentes de exportação, clientes e fornecedores, ou seja, aprenderam diretamente da fonte do novo conhecimento. Em outros casos, não houve oportunidade para um aprendizado direto com a empresa que seria a fonte do aprendizado, surgindo, nesses casos, um elemento que foi denominado para fins desse trabalho, de “agente de aprendizado”, que transmitia o conhecimento da fonte desse conhecimento ao aprendiz.

O “agente do conhecimento” foi identificado claramente no caso da empresa de pequeno porte participante do grupo. O processo de adaptação, desse caso em específico, apresentou elementos da utilização de conhecimentos provenientes da relação da empresa com intermediários entre a fonte do conhecimento e a empresa. De forma bem clara, três casos de obtenção desse conhecimento foram identificados: um caso vinculado à dimensão aspectos legais e contratuais, que foi o aprendizado proveniente de um prestador de serviços, contratado para dar assessoria na emissão de documentos de exportação. Essa relação oportunizou que as experiências que esse prestador de serviços adquiriu na relação com outras indústrias moveleiras fossem transferidas a B&B; os outros dois casos estão relacionados à dimensão produção, suprimento e design, e referem-se aos conhecimentos adquiridos na relação com um fornecedor de cola, que transmitiu conhecimentos que ele havia adquirido de uma outra empresa moveleira quanto a um processo de colagem, e aos conhecimentos adquiridos de um fornecedor de madeira, que transmitiu conhecimentos também adquiridos de outra empresa moveleira, quanto ao processo de secagem para que o *pinus* não empenasse.

Outras situações verificadas especificamente para essa empresa, referem-se: a conhecimentos recebidos de um fornecedor de tinta, relacionados a ajustes de cor; a conhecimentos recebidos de uma outra empresa moveleira, que terceirizava serviços para a B&B, e estavam relacionados a técnicas de torneação, ajuste de maquinário e processo de colagem.

Cabe ressaltar que os aprendizados provenientes de uma relação entre uma

empresa que contrata outra como terceirizada, ficam favorecidos, pois a qualidade do produto que o terceiro precisa atingir devem ser equiparados à empresa que o contrata. Nesse caso, quando essa qualidade não é atingida, é de responsabilidade da empresa contratante em auxiliar a outra empresa a obter os conhecimentos necessários, favorecendo, portanto, os aprendizados interorganizacionais.

Para o caso da JCC Toigo, as principais aprendizagens nas relações interorganizacionais estão relacionadas à vocação que a empresa adotou após iniciar o seu ingresso no mercado externo, e estão relacionadas aos conhecimentos provenientes do agente, em um primeiro momento, e dos clientes, quando a empresa optou por buscar os clientes sem o intermédio do agente. Esses conhecimentos estão relacionados à dimensão estratégia de vendas e estratégia de internacionalização, e são, respectivamente, os conhecimentos sobre as necessidades dos mercados e a própria oportunidade de exportar os produtos.

Os casos da Madarco e da Treboll são similares em alguns aspectos. Dentre os casos estudados, são os que apresentam maior interação organizacional. Essa interação explica-se pelo fato de que essas duas empresas possuem um cliente em comum, e as duas possuem volume de vendas relativamente alto para esse cliente na proporção com o volume total produzido. Os produtos dessas empresas são complementares, e a qualidade passa a ser buscada em conjunto. Há um canal aberto entre a diretoria das empresas para troca de conhecimentos relacionados à melhor utilização dos maquinários, que também se equiparam em termos de tecnologia. Algo importante que cabe ser observado nessa relação, é que, quando não há concorrência direta, nem a possibilidade de vir a ocorrer, os processos de aprendizagem interorganizacionais fluem de forma mais efetiva. Diferentemente do caso de uma terceirização, que somente repassa os conhecimentos necessários para as operações vinculadas à produção do que está sendo contratado, os demais conhecimentos são retidos.

Nos casos de uma relação onde há um cliente em comum, aprendizagens relacionadas e dimensão logística também foram percebidas, as empresas compartilham contêineres no embarque para o cliente.

Casos singulares ainda foram percebidos, como a necessidade de precisar desaprender na relação com uma outra empresa. Ocorreram situações que a empresa moveleira necessitou romper com um grande distribuidor de móveis norte-

americano, desfazer os contratos existentes e não negociar mais, pelo fato de não poder confiar nas projeções de compras oferecidas pelo cliente.

Pode-se verificar nas PMEs participantes do grupo estudado, que, de forma geral, as interações com outras empresas, são fonte de aprendizado, fonte de incorporação de conhecimentos que estão de posse de outras empresas, seja no relacionamento que ocorre diretamente com essas empresas, seja através dos “agentes de aprendizado”, que auxiliam no processo de transferência, quando há barreiras bloqueadoras.

Como diz Cangelosi e Dill (1965) *apud* Crossan *et al.* (1995) em um dos pioneiros estudos sobre aprendizagem organizacional: “Para melhor especificar os construtos da aprendizagem organizacional, para elaborá-los, para testá-los ou para substituí-los, mais trabalho empírico se faz necessário. Tais trabalhos devem focar no estudo das interações entre as aprendizagens individual e organizacional; na identificação destas facetas do ambiente, organização e personalidade que definem uma organização como uma tarefa única de aprendizado e seu aprendizado potencial; e na busca por uma sugestão comportamental que nos permitirá antecipar e identificar o aprendizado no momento em que ele ocorre.” Completando essa afirmação, 42 anos depois, percebe-se que muito ainda precisa ser feito, e estender os estudos também para as interações entre as organizações.

Com base nas observações realizadas no cumprimento dos objetivos específicos, procurou-se analisar os aspectos vinculados as aprendizagens observadas que possam vir a favorecer ou dificultar os processos de aprendizagem nas empresas moveleiras, bem como nas aprendizagens interorganizacionais provenientes de interações entre empresas.

Mesmo com a impossibilidade de se efetuar generalizações com base nesse estudo, acredita-se que o mesmo possa vir a contribuir para o entendimento dos elementos facilitadores e dificultadores aos processos de aprendizagem organizacional na internacionalização de PMEs do ramo moveleiro.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações do presente estudo são provenientes primordialmente

da natureza do método utilizado e das limitações oriundas da coleta de dados.

Dentre elas se encontram:

- Impossibilidade de generalizar o estudo de caso para o universo;
- Dificuldade de manter o entrevistado e o autor isentos de julgamentos de valor na descrição e análise dos dados, assim como a percepção seletiva dos fatos;
- Vieses cognitivos e seletividade de memória por parte dos entrevistados.

Entretanto, a impossibilidade de generalização não impede o desenvolvimento de proposições teóricas para serem testadas no futuro. Somado a isto, determinados aspectos observados neste estudo podem se repetir em circunstâncias similares às aqui enfocadas.

As limitações relativas às percepções dos entrevistados foram minimizadas por meio de cruzamento de dados provenientes de fontes distintas, e, para alguns casos, através da utilização de entrevistas com indivíduos diferentes em momentos distintos. Desta forma, o uso de triangulação buscou garantir a validade e confiabilidade do estudo.

5.5 RECOMENDAÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

No presente estudo foram percebidas algumas situações que poderiam compor estudos futuros. Efetivamente, estão relacionadas à:

- Surgiu a temática confiança na relação dos produtores locais com os clientes europeus e norte-americanos. A confiança parece ser um aspecto muito considerado como fator de diferencial competitivo. No entanto, percebeu-se que a construção desses laços de confiança não é um processo muito simples de ser realizado, portanto, ações que poderiam vir a favorecer essa construção ou fatores críticos para a construção poderiam ser temas de trabalhos futuros;
- Foi levantado no referencial teórico sobre aprendizagem interorganizacional o modelo proposto por Knight (2002). Esse modelo refere-se à aprendizagem em rede, ou seja, o agente da aprendizagem é

uma rede de empresas. Durante uma entrevista, foi comentado sobre a participação da empresa na rede AFECOM, e comentado sobre os processos de aprendizagem interorganizacionais que ocorrem entre essas empresas. Uma sugestão para estudos futuros é justamente considerar a aprendizagem interorganizacional tendo como agente não uma organização isolada, mas sim uma rede de empresas que aprendem de forma conjunta, e esse caso parece ser adequado.

REFERÊNCIAS

ABIMOVEL. **Panorama do Setor Moveleiro do Brasil** – Informações Gerais, 2005. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/arquivos/inf_set_moveleiro/panorama_abimovel_2005v1-2.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2007.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Westley, 1996.

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BARRETO, A. A Internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BEEBY, M.; BOOTH, C. Networks and inter-organizational learning: a critical review. **The Learning Organization**. v.7, n.2, p.75-89, 2000.

BIGFER. **Site institucional de Bigfer Indústria e Comércio de Ferragens Ltda**. Disponível em: <<http://www.bigfer.com.br/2007/>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

BNDES. **Os Novos Desafios para a Indústria Moveleira no Brasil**. BNDES Setorial, n.15, p.83-96. Rio de Janeiro, 2002.

BNDES. **BNDES Setorial**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 14 Jun. 2007.

BRYMAN, A. **Quantity and Quality in Social Research**. London: Unwin Hyman, 1988.

CAMPOS, A. L. V. **O Impacto das Estratégias de Exportação no Desempenho das Empresas**: O Caso do Programa SEBRAExport Móveis. Porto Alegre: UFRGS/FCE, 2002. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre, 2002.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**. v.24, n.3, 1999.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R.; DJURFELDT, R. Organizational learning: Dimensions for a Theory. **The International Journal of Organizational Analysis**. v.3, issue 4, p.337-360, 1995.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**. v.14, n.3, p.375-394, 1993.

DUARTE, R. A. **Análise do Pólo Moveleiro de Lagoa Vermelha: Um Estudo Visando à Formação de Clusters Industriais**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (ED.). **Research in organizational behavior**. p.75-123. Greenwich: JAI Press, 1979.

DYER, J.; HATCH, N. Using supplier networks to learn faster. **MIT Sloan Management Review**. p. 54-63, spring 2004.

FIOL, M.; LYLES, M. A. Organization learning. **Academy of Management Review**. v.10, n.4, p.803-813, 1985.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HENKIN, H. **Mudança no ambiente competitivo e estratégia as empresas: o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 90**. Porto Alegre: UFRGS/FCE, 2001. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2001.

IETTO-GILLIES, G. **Transnational corporations and international production: concepts, theories and effects.** Cheltenham: Edward Elgar, 2005.

IYER, K. Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v.2002, n.10, 2002.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organization Science**. 2 (2): 88-115, 1991.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. v.8, n.1, p.23-32, 1977.

JONES, E.; CHONKO, L.; ROBERTS, J. Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic alliances: a conceptual framework. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v.18, n.4/5, p.336-353, 2003.

KARAGOZOGLU, N.; BAUMILE, I. Internalization of Small and Medium-Sized Technology Based Firms: an exploratory study. **Journal of Small Business Management**. v.36, p.44-59, 1998.

KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**. v.55, n.4, p.427-454, 2002.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of sociology**. 14: 318-340, 1988.

MINERVINI, N. **O Exportador**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORGAN, K. The learning region: institutions, innovation and regional renewal. **Regional Studies**. v.31, n.5. p.491-503, 1997.

MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. **Informações Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2007.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”, buiding a foundation for knowledge creation. **California Management Review**. 40(3):40-54, 1998.

- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- REDESIST. **GASPIL**: Glossário da Rede de Pesquisa em Sistemas em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais da UFRJ. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 7 ago. 2007.
- REMADE. **Revista da Madeira**. n.90, ano 15, jun. 2005. Disponível em: <http://www.remade.com.br/pt/revista_materia.php?edicao=90&id=764>. Acesso em: 13 jun. 2007.
- ROCHA, A. da. Prefácio. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização de Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ROCHA, A.; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização de Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ROCHA, A.; BLUNDI, M. D. S.; DIAS, V. T. O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização de Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- RODRIGUES, T. L. **Um Estudo Sobre Cooperação em Arranjos Produtivos Locais**: Serra Gaúcha e Ubá. São Leopoldo: UNISINOS, 2006. Dissertação (MBA), Universidade do Vale do Rio do Sinos, 2006.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. Lexington Books: New York, 1994.
- ROSA, S. E. S. da; CORREA, A. R.; LEMOS, M. L. F.; BARROSO, D. V. O Setor de Móveis na Atualidade: Uma Análise Preliminar. **BNDES Setorial**. n.25, p.65-106. Rio de Janeiro, mar. 2007.
- SEBRAE. **Crítérios para classificação do porte de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 9 ago, 2007.

SINDIMADEIRA - Sindicato Intermunicipal das Indústrias Madeireiras, Serrarias, Carpintarias, Tanoarias, Esquadrias, Marcenarias, Móveis, Madeiras Compensadas e Laminadas e Chapas de Fibras de Madeiras do Estado do Rio Grande do Sul. **Informações Institucionais**. Disponível em: <<http://www.sindimadeira.org.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2007.

SWIRSKI DE SOUZA, Y.; CORTEZIA, S.; GONÇALO, C. Learning and the Internationalization Process of Brazilian IT Small Enterprises. **The Eighth International Conference on HRD Research and Practice Across Europe**. Oxford, 2007.

TOIGO, Carlos. Diretor da JCC Toigo S. A. Ind. e Com. de Móveis. Entrevista pessoal realizada em 19 abr. 2007b.

TOIGO, Cley. Diretor da JCC Toigo S. A. Ind. e Com. de Móveis. Entrevista pessoal realizada em 29 mar. 2007a.

TOIGO, Cley. Diretor da JCC Toigo S. A. Ind. e Com. de Móveis. Entrevista pessoal realizada em 28 jun. 2007d.

TOIGO, Janir. Diretor da JCC Toigo S. A. Ind. e Com. de Móveis. Entrevista pessoal realizada em 12 abr. 2007c.

TOIGO, Vilson. Diretor da Moveis Ltda. Entrevista pessoal realizada em 07 jun. 2007e.

TREBOLL. **Site institucional de Treboll Móveis Ltda**. Disponível em <<http://www.treboll.com.br/empresa.php>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications, 1989.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelating of flight decks. **Administrative Science Quarterly**, 38/3, p.357-581, 1993.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS NO ESTUDO DE CASO ÚNICO

- 1) História sucinta da empresa
- 2) Quando iniciou a inserção internacional?
- 3) Quais foram as principais motivações para esta inserção?
- 4) O que mudou quando a empresa começou a sua inserção internacional? Estrutura? Corpo funcional? Designers? Ferramental?
- 5) Como foi/é a aceitação dos produtos nestes mercados?
- 6) Houve necessidade de adequação dos produtos ao mercado destino?
- 7) Como é este processo de ajuste?
- 8) Quais as modalidades de inserção internacional?
- 9) Houve mudança de modalidade de interação com os países desde o início?
- 10) Porque a empresa optou por esta modalidade?
- 11) Foi planejado, foi consequência de uma ação isolada ou ao acaso?
- 12) Quais os principais países com os quais mantém relações comerciais?
- 13) Quais os principais problemas/barreiras que surgiram com a inserção internacional?
- 14) Eles ainda ocorrem? Como foram sanados?
- 15) Há apoio/incentivo governamental para a relação com outros países?
- 16) Se tivessem que começar novamente, adotariam a mesma estratégia? O que fariam diferente?
- 17) Relacionamento com concorrente / fornecedor / cliente?
- 18) Parcerias / relações / consórcios... que parcerias foram desenvolvidas neste processo? Tem alguma aliança? Tem algum elo ou participa de algum elo na cadeia? Que tipo de relacionamento ele tem com esse parceiro? Cliente forneceu especificações? Como foram as trocas? Como foi o aprendizado? Que relações manteve com esses parceiros?

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS NO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS – INTERNACIONALIZAÇÃO PELA INTERAÇÃO COM A JCC TOIGO

- 1) Comente brevemente sobre a história da empresa desde seu surgimento até a primeira experiência de atuação externa.
 - a. Qual o tipo de produto/serviço desenvolvido pela empresa?
 - b. Quais os materiais predominantes ou tecnologias de produção utilizadas?
 - c. O que diferencia sua empresa em relação a seus concorrentes?
- 2) O que motivou o ingresso no mercado internacional?
- 3) Foi realizada alguma etapa de planejamento desta inserção internacional?
- 4) Quais os conhecimentos que a empresa precisa (ou precisou) adquirir para atuar no mercado internacional?
- 5) Como a empresa fez (ou está fazendo) para adquirir estes conhecimentos?
- 6) Como estes conhecimentos são internalizados na organização?
- 7) A empresa conta com uma rede de contatos com o mercado externo? Como ela é formada?
- 8) Qual o aprendizado que resulta dessas alianças e parcerias?
- 9) A empresa participa de algum consórcio para atuação conjunta no exterior? Em caso positivo, que aprendizagens resultam da participação de consórcios?
- 10) Quais as principais dificuldades enfrentadas para a aquisição de conhecimentos necessários para a atuação no mercado internacional?
- 11) Que aspectos podem favorecer a aquisição de conhecimentos necessários para a atuação no mercado internacional?
- 12) O que a empresa aprendeu com sua participação internacional? O que mudou na própria dinâmica do mercado interno?
- 13) Qual o tipo de relação que sua empresa possui (ia) com a JCC Toigo?
- 14) Qual o nível de influência da JCC Toigo em seu processo de internacionalização?
- 15) Que aprendizagens úteis ao processo de internacionalização foram obtidos de sua relação com a JCC Toigo? Sob quais aspectos? Em quais áreas?
- 16) Que “portas” a JCC Toigo abriu na internacionalização da sua empresa? Quais dificuldades foram superadas com o auxílio da JCC Toigo?

**APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS NO ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS – APRENDIZAGEM NA ALIANÇA/PARceria COM A INDÚSTRIA
MOVELEIRA**

- 1) Comente brevemente sobre a história da empresa desde seu surgimento.
 - a. Qual a tipo de produto/serviço desenvolvido pela empresa?
 - b. Quais os materiais predominantes ou tecnologias de produção utilizadas?
 - c. O que diferencia sua empresa em relação a seus concorrentes?
- 2) Na relação da sua empresa, com empresas do ramo moveleiro, o que sua empresa aprendeu ou precisou aprender para atender as necessidades específicas deste segmento? Onde buscou estas aprendizagens?
- 3) Na sua interação com empresas moveleiras (JCC Toigo, Treboll, Madarco), existe algum exemplo que possa citar que precisou aprender algo diferente, novo, que não sabia fazer até então?
- 4) Da sua interação com empresas moveleiras, que benefício pode citar que a sua empresa com esta relação? Quais as aprendizagens resultantes? Como foi incorporada para ser utilizada em situações futuras? Pode citar algum exemplo?
- 5) Como era o processo de comunicação com as empresas moveleiras, no desenvolvimento de algum produto, caso algum ajuste precisasse ser realizado em algum procedimento?
- 6) Inovações foram incorporadas em função desta aliança / parceria com as empresas moveleiras? Quais foram os principais aprendizados?
- 7) Foram realizadas adaptações na empresa em função da aliança / parceria com empresas do ramo moveleiro? Foram realizados investimentos?
- 8) A aliança / parceria com empresas moveleiras criou oportunidades para sua empresa? Quais foram?
- 9) Havia preocupação por uma busca continua no aprimoramento da aliança / parceria com empresas moveleiras? Que tipo? Quais as ações decorrentes desta busca?

