



Revista de Administração - RAUSP
ISSN: 0080-2107
rausp@edu.usp.br
Universidade de São Paulo
Brasil

França Versiani, Ângela; Loureiro Rezende, Sérgio Fernando
O aprendizado como explicação do desenvolvimento exportador
Revista de Administração - RAUSP, vol. 46, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 73-86
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223418642006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

O aprendizado como explicação do desenvolvimento exportador

*Ângela França Versiani
Sérgio Fernando Loureiro Rezende*

RESUMO

No presente artigo, tem-se por objetivo analisar os mecanismos que geram e sustentam trajetórias exportadoras duradouras. Ao se utilizar a noção de trajetória, a sua principal contribuição está em discutir como o aprendizado se constitui em dimensão explicativa do desenvolvimento exportador. Com vistas a essa contribuição, analisa-se, mediante o método qualitativo, de natureza longitudinal, a permanência-continuidade nas exportações de duas empresas do setor de calçados, em um período que compreende os anos de 1970 a 2005. Os resultados da análise indicam que a permanência-continuidade da trajetória exportadora está relacionada a uma confluência de causas que expressam um ciclo de eventos-reflexões que se retroalimentam mutuamente, desencadeando a permanência-continuidade da trajetória. Do ponto de vista teórico, esse resultado sugere que o desenvolvimento exportador é um fenômeno complexo com dinâmica não linear, o que contrasta com as proposições dominantes na literatura sobre exportação.

Palavras-chave: desenvolvimento exportador, aprendizagem, exportação, trajetórias internacionais.

1. INTRODUÇÃO

Após décadas de pesquisa sobre exportação, as revisões de literatura atestam a legitimidade desse campo de conhecimento e reconhecem que as explicações sobre desenvolvimento exportador convergem teoricamente (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; LEONIDOU, KATSIKEAS e SAMIEE, 2002; CARNEIRO, ROCHA e SILVA, 2007). Predomina o entendimento de que o desenvolvimento exportador ocorre em função do aprendizado que, ao gerar maior comprometimento de recursos com os mercados externos, impulsiona a trajetória de exportação (BILKEY e TESAR, 1977; JOHANSON e VAHLNE, 1977; BLOMSTERMO e SHARMA, 2003; LEONIDOU, KATSIKEAS e COUDOUNARIS, 2010). Essa explicação, mesmo amplamente aceita, não esteve imune a críticas, destacando-se dois tipos de questionamentos. O primeiro

Recebido em 27/agosto/2010
Aprovado em 15/dezembro/2010

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

Ângela França Versiani, Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 30535-610 – Belo Horizonte/MG, Brasil) e da Fundação Dom Cabral.

E-mail: versiani@pucminas.br

Endereço:

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Avenida Dom José Gaspar, 500
30535-610 – Belo Horizonte – MG

Sérgio Fernando Loureiro Rezende, Doutor em Marketing pela Lancaster University (Reino Unido), é Professor do Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 30535-610 – Belo Horizonte/MG, Brasil) e da Fundação Dom Cabral.

E-mail: srezende@pucminas.br

faz objeção a utilizar o conceito de aprendizagem como variável independente (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996). Argumenta-se que a aprendizagem é um conceito ambíguo, sem identidade, uma vez que não revela aquilo a que se está aludindo. Nesse sentido, desenvolve um tipo de explicação cuja base conceitual não é observável. Já o segundo questionamento diz respeito à não inclusão da dimensão espaço-temporal nas análises do desenvolvimento exportador. Ao negligenciar tal dimensão, ressalta-se a inconsistência entre os aspectos metodológicos e a explicação teórica sustentada (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996). Isto é, embora, teoricamente, o desenvolvimento exportador seja visto como algo dinâmico, sujeito à noção do passado, presente e futuro, raramente o tempo no qual a firma se move em sua trajetória tem sido incorporado ao desenho metodológico das pesquisas que cunharam a explicação de que o aprendizado está positivamente relacionado ao desenvolvimento exportador (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; ZAHRA, KORRI e YU, 2005; BUTTRIS *et al.*, 2006; CARNEIRO, ROCHA e SILVA, 2007).

Ante tais críticas, não é surpresa a argumentação de Leonidou (2003, p.129) de que “as pesquisas em exportação encontram-se estagnadas, apresentando sinais de declínio”. Em particular, o desenvolvimento exportador das empresas brasileiras reforça esse testemunho, pois ainda permanecem as inconclusões sobre o que as mantêm exportando de forma contínua (MARKWALD e PUGA, 2002; ROCHA, 2002). Tendo em vista essa lacuna, não há como deixar de conjecturar que tais inconclusões sejam traço de uma agenda de pesquisa que, não incorporando em suas discussões a importância das críticas sobre a aprendizagem e sobre a dimensão espaço-temporal do desenvolvimento exportador, esteja obstruindo o avanço do entendimento desse fenômeno. Animado por esse juízo, este trabalho coaduna-se com os argumentos mais recentes da literatura em internacionalização, ou seja, aqueles que postulam a necessidade de apreciar detalhadamente a dimensão do aprendizado (FORGSREN, 2002; PETERSEN, PEDERSEN e SHARMA, 2003) como fator explicativo do desenvolvimento exportador, em uma lógica investigativa que supere as fragilidades dos cortes transversais de pesquisa (GEORGE e BENNETT, 2005; BUTRISS *et al.*, 2006).

Com a proposta acima, no presente trabalho tem-se por objetivo analisar o processo de aprendizagem de empresas que apresentam trajetórias duradouras nas exportações, apontando os mecanismos que geram e sustentam tais trajetórias ao longo do tempo. Ao utilizar a noção de trajetória, sua principal contribuição está em resgatar a natureza processual do desenvolvimento exportador, lançando luzes sobre como o conceito de aprendizagem é valioso a esse entendimento. Visando a essa contribuição, analisam-se, pelo método qualitativo, as trajetórias de exportação de duas empresas do setor de calçados, em um período de 35 anos, que compreende a história das exportações do Brasil, entre os anos de 1970 e 2005. Assim sendo,

o presente artigo foi organizado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda, desenvolve-se o argumento teórico, esmiuçando as críticas relativas ao aprendizado como explicação do desenvolvimento exportador. Em seguida propõe-se o reenquadramento da noção de aprendizado, sustentando-a em uma perspectiva cognitiva, ao mesmo tempo em que se resgata a dimensão espaço-temporal inerente à trajetória das empresas. Na terceira seção, detalha-se o método de pesquisa para, na quarta, descrever e analisar os dados. Finalmente, conclui-se o trabalho, refletindo, na quinta seção, sobre suas implicações teóricas e práticas.

2. APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO EXPORTADOR

A internacionalização refere-se ao envolvimento das empresas em atividades para além de seu país de origem, sendo as exportações o modo mais frequente de entrada nos mercados externos por tratar-se basicamente de atividades comerciais que exigem baixo comprometimento de recursos quando comparadas a outras formas de internacionalização (BLOMSTERMO e SHARMA, 2003). Apesar de representar as etapas iniciais da internacionalização, constata-se que as exportações podem impactar o desempenho empresarial futuro. Tal reconhecimento desencadeou um amplo espectro de pesquisas que procuraram responder por que e como as empresas se engajam e desenvolvem nos mercados externos (BLOMSTERMO e SHARMA, 2003; LEONIDOU, KATSIKEAS e COUDOUNARIS, 2010). Tais estudos constituíram uma agenda composta por blocos interdependentes, a saber: iniciação da exportação (BILKEY e TESAR, 1977; JOHNSTON e CZINKOTA, 1982), determinantes do comportamento exportador (RABINO, 1980; BAUERSCHMIDT, SULLIVAN e GILLESPIE, 1985), modelos do comportamento pré-exportador (WIEDERSHEIM-PAUL, OLSON e WELCH, 1978), modelo sequencial de estágios de exportação (CAVUSGIL, 1980; DENIS e DEPELTEAU, 1985), grau de envolvimento com a atividade exportadora (JOHNSTON e CZINKOTA, 1982; TESAR e TARLETON, 1983) e desempenho nas exportações (MADSEN, 1987; ZOU e STAN, 1998; CARNEIRO e ROCHA, 2008). Cabe destacar que esses blocos convergiram para a explicação teórica de que o aprendizado está relacionado positivamente ao desenvolvimento exportador, uma vez que desencadeia o comprometimento com os mercados externos.

No entanto, tal explicação não esteve isenta de críticas, sobressaindo aquelas que questionam o tipo de explicação suscitada pela utilização do conceito de aprendizagem como variável independente. Explicações sobre o desenvolvimento exportador pautadas no aprendizado são consideradas tautológicas. A pergunta “O desenvolvimento exportador afeta ou é afetado pelo aprendizado?” é uma questão típica que sugere a circularidade da explicação teórica. Nesse sentido, aponta-se a dificuldade de discriminar a variável dependente (exportação)

da independente (aprendizado) (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996). O incômodo provocado por essa crítica acentua-se na medida em que o tempo é reconhecido como um dos importantes fatores do desenvolvimento exportador (BLOMSTERMO e SHARMA, 2003), mas raramente tem sido incluído nas análises (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; CARNEIRO, ROCHA e SILVA, 2007). Nesse sentido, uma das limitações das pesquisas sobre exportação está, justamente, em procurar modelos válidos sem levar em consideração a dimensão espaço-temporal (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996).

Tendo em vista tais críticas, não há como negar que a explicação teórica dominante, ou seja, de que o aprendizado explica o desenvolvimento exportador, extrapola os dados empíricos que a originaram, considerando-a, nas palavras de Andersen (1993), intuitiva, axiomática, para não dizer trivialmente óbvia. Nesse sentido, admite-se que os resultados de pesquisa sobre desenvolvimento exportador ainda são pouco consistentes (ROCHA, 2002; BALABANIS e KATSIKEAS, 2003; CARNEIRO, ROCHA e SILVA, 2007), principalmente no que diz respeito às explicações sobre o que mantém as empresas, ao longo do tempo, na rota das exportações. Tais limites são evidenciados, por exemplo, por Rocha, Blundi e Dias (2002) quando assinalam que os resultados de pesquisa com empresas brasileiras apontam que a experiência com exportação tem se mostrado negativamente associada à capacidade para servir mercados externos, contrariando a proposição dominante que sustenta uma relação positiva. Por essa e aquelas contradições que questionam a relação direta entre experiência e acúmulo de conhecimento, tem se argumentado em prol de apreciações mais detalhadas sobre a noção de aprendizado (FORGSREN, 2002; BLOMSTERMO e SHARMA, 2003).

Em especial, autores como Petersen, Pedersen e Sharma (2003) admitem que a aprendizagem é um conceito muito mais complexo do que aquele utilizado pela tradição comportamental que domina o quadro teórico-explicativo sobre o desenvolvimento exportador. Tal quadro considera que os estímulos influenciam as percepções do organismo aprendiz, havendo, automaticamente, ação coerente com tais percepções (WEICK, 1973; HODGKINSON e SPARROW, 2002). Ao assim postular, descarta os aspectos simbólicos e significativos que impregnam a aprendizagem, incorrendo na falácia de reduzir esse conceito à mera adaptação (SIMS, 2001; MAIER, PRANGE e ROSENTSTIEL, 2003). Isto é, tradicionalmente as pesquisas sobre exportação compartilham a definição da aprendizagem como mudanças que ocorrem no comportamento das empresas em face das pressões ambientais (PAWLOWSKY, 2003).

É necessário sublinhar que essa definição de aprendizagem, embora amplamente incorporada aos estudos sobre exportação, não é unânime, principalmente na literatura sobre aprendizagem e deve ser lembrado que se confronta com a versão definida pela perspectiva cognitiva. Diferentemente de mera adaptação via mudanças comportamentais, a perspectiva cognitiva

advoga que os aspectos do processamento da informação, da representação e autoconsciência não podem ser eliminados da definição de aprendizagem sob o risco de redundar em entendimentos incompletos sobre esse fenômeno, seja do ponto de vista empírico ou conceitual. Tratar a aprendizagem levando em consideração tais aspectos implica, portanto, apreciar os conteúdos que provocam modificações comportamentais, a partir de como a organização representa o mundo em termos de um modelo mental (HODGKINSON e SPARROW, 2002; ZAHRA, KORRI e YU, 2005). Isso significa que o comportamento se constrói em função da percepção ou da imagem da realidade (WEICK, 1973; HODGKINSON e SPARROW, 2002). Para a perspectiva cognitiva, todo comportamento tem uma estrutura cognitiva ou uma teoria de ação, que reflete certas normas e concepções, as quais, funcionando como uma validade geral (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; HODGKINSON e SPARROW, 2002), permitem à organização escolher, empreender suas ações e compreendê-las. Assim, nessa perspectiva, define-se aprendizagem como o desenvolvimento de *insights*, de novas interpretações que se cristalizam em crenças verdadeiramente justificadas, resultando em um novo conhecimento (FIOL e LYLES, 1985; WEICK, 1991).

Advoga-se, neste artigo, que essa concepção teórica conduz a um esquema analítico mais refinado sobre o desenvolvimento exportador, pois mostra que nem sempre mudanças comportamentais implicam necessariamente aprendizado. Por exemplo, empresas podem mudar seu comportamento de doméstica para exportadora, apenas temporariamente, sem que alterem sua estrutura cognitiva. Melhor dizendo, empresas podem tornar-se exportadoras e permanecer com as capacidades e rotinas de quando não operavam com o comércio exterior. Essa suposição parece estar permeando o rastro dos resultados de pesquisa sobre empresas brasileiras, os quais sugerem que a continuidade nas exportações decorra mais dos estímulos externos do que da incorporação de novos conhecimentos (ROCHA, 2002), levantando a suspeita de que a alta evasão no mercado externo (MARKWALD e PUGA, 2002; FERRAZ e RIBEIRO, 2002) possa estar correlacionada às deficiências de aprendizagem.

Neste ponto, em que se realça o problema da aprendizagem como um aspecto de relevância para a continuidade da trajetória exportadora, a incorporação do conceito de aprendizagem no escopo das pesquisas deve reverter às representações do que significa operar internacionalmente e suas inter-relações com as ações organizacionais. Em outras palavras, abordar a aprendizagem pressupõe verificar as influências que os significados exercem no processo de escolha e das consequências da percepção organizacional (WEICK, 1973; HODGKINSON e SPARROW, 2002) sobre o desenvolvimento exportador, bem como dos efeitos desse desenvolvimento sobre o modelo mental da organização. Por esse enfoque, é plausível sugerir que a longevidade de uma trajetória exportadora decorra da incorporação de um novo conhecimento organizacional. Portanto de um novo

repertório de significados, ações e rotinas que sustentam uma nova capacidade organizacional ao longo do tempo.

Tendo em vista a suposição acima descrita e admitindo-a como norteadora deste trabalho, defende-se, neste artigo, que, para melhor compreender o papel do aprendizado no desenvolvimento exportador, é mister recuperar os aspectos cognitivos, contemplando-os no desenrolar da trajetória exportadora. Acredita-se que, ao assim enfocar a aprendizagem, se possa compreender o lugar que exerce na explicação sobre o desenvolvimento exportador. Para tal é necessário examinar como a empresa reconhece e explora as oportunidades nos mercados estrangeiros, levando em conta as conexões que se estabelecem ao longo do tempo entre interpretação-ação e ação-interpretiação. Sob esse prisma, realizou-se a presente pesquisa, cuja metodologia é descrita na próxima seção.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Tendo em vista o problema aqui proposto – como empresas geram e sustentam trajetórias exportadoras ao longo do tempo –, entende-se que o estudo comparativo de casos de natureza qualitativa seja o método mais adequado. Tal método, ao permitir a inclusão do contexto no escopo da análise, oferece a chance de abordar o desenvolvimento exportador a partir da interpretação historicamente localizada (RAGIN, 1994; FORTE, MOREIRA e MOURA, 2010). Isso significa assumir que o desenvolvimento exportador está enraizado, por um lado, em determinado espaço institucional, e, por outro, em uma dinâmica de concorrência específica de cada estrutura industrial. Com esse entendimento, buscou-se, nesta pesquisa, um desenho metodológico de caráter longitudinal.

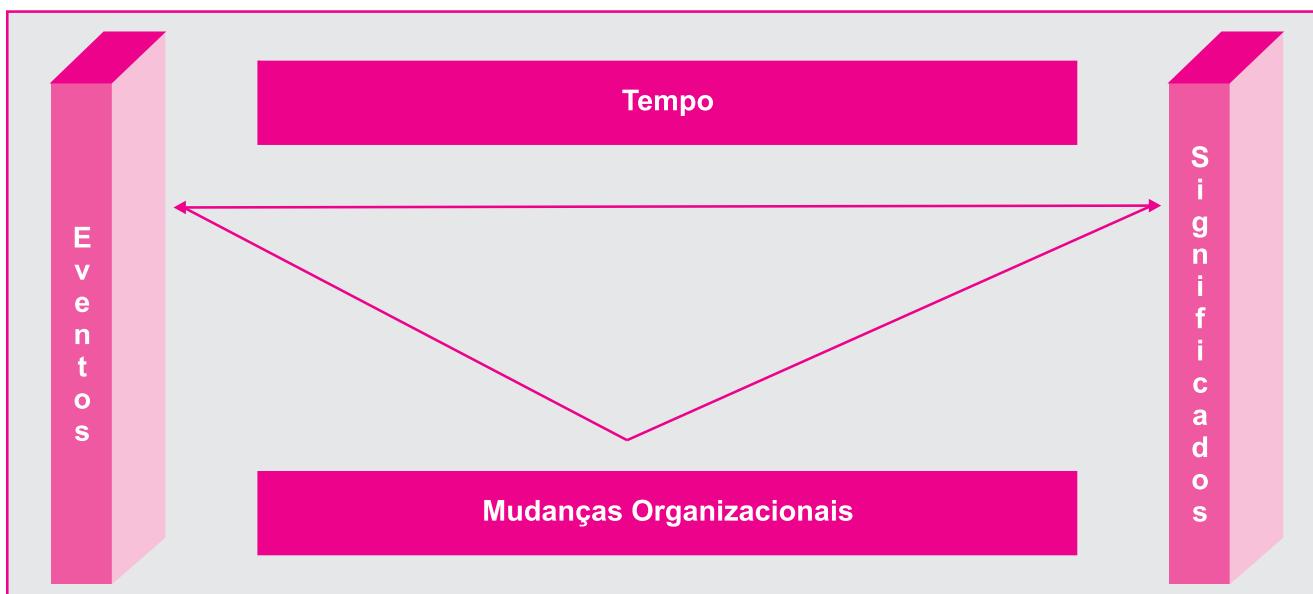
Uma vez que o método qualitativo não trabalha com amostras ou populações, mas com instâncias relevantes do fenômeno de interesse, escolheu-se como objeto empírico duas empresas brasileiras do setor de calçados que entraram nas exportações na década de 1970 e 1990, exportando ininterruptamente desde então. Aqui vale registrar pelo menos duas evidências que tornam relevantes os casos aqui analisados. A primeira refere-se ao período dessas empresas nas exportações. A alta evasão dessas firmas do mercado externo tem levado pesquisadores a definirem a permanência / continuidade nas exportações por um período de seis anos (FERRAZ e RIBEIRO, 2002). Nesse sentido, os casos aqui escolhidos retratam mais do que suficientemente a noção de longevidade. A segunda evidência relaciona-se, por um lado, à representatividade do setor de calçados na pauta de exportações brasileiras, e, por outro, ao fato de o Brasil vir perdendo participação no mercado mundial (FERRAZ e RIBEIRO, 2002; ABICALÇADOS, 2009). Desse modo, deve-se admitir que os casos aqui analisados sejam exemplos típicos de sucesso, o que os destaca no cenário nacional.

Assim sendo, nesta pesquisa, a coleta de dados valeu-se de entrevistas semiestruturadas realizadas com os principais dirigentes das duas empresas. Dentre eles, três sócios majoritários

-fundadores, e sete dirigentes responsáveis pelas atividades de comércio exterior, totalizando dez entrevistas. Cabe ressaltar que, para a elaboração do roteiro de entrevistas, tomou-se como referência a história da empresa, utilizando a técnica baseada na história de vida. De acordo com Hagquette (2003), a história de vida é particularmente útil para desvendar o lado subjetivo que permeia os processos institucionais, uma vez que levanta questões sobre a natureza da experiência individual enraizada em um determinado contexto histórico. Para além dessas evidências, utilizaram-se as anotações de campo feitas por observações diretas durante visitas técnicas. Tais visitas foram realizadas nas duas empresas e duraram oito horas em uma delas e dezesseis horas na outra. Esse contato permitiu um amplo conjunto de informações, as quais se complementaram com a coleta de dados provenientes dos documentos das empresas e dos dados secundários sobre o setor de calçados.

De posse dos dados, a análise foi realizada em duas etapas. Na primeira elaborou-se a narrativa da trajetória exportadora de cada empresa para, na segunda etapa, proceder-se ao cruzamento dos dados, visando identificar as similaridades e diferenças entre as trajetórias. Para essa análise, seguiu-se a proposta de Miles e Huberman (1994) de plotar cada caso em dois ou mais eixos, que constituíram as dimensões da análise definidas de forma dedutiva. Em outras palavras, tais dimensões e a escolha dos eixos basearam-se na literatura sobre aprendizagem e seu cruzamento com a literatura sobre exportação, proporcionando a formulação do modelo de análise (figura 1).

Em relação à literatura de exportação, utilizaram-se as referências que consideram que as firmas, ao entrarem nos mercados externos, passam por caminhos compostos por diversos estímulos que impulsoram ou restringem o desenvolvimento exportador (ANDERSEN, 1993; LEONIDOU, KATSIKEAS e SAMIEE, 2002; BLOMSTERMO e SHARMA, 2003). Tendo em vista essas referências, considerou-se pertinente traçar um eixo denominado eventos de exportação, ou seja, de fatos, situações ou atitudes que contribuem para a continuidade ou interrupção das transações com o mercado externo. Em um segundo momento, valeu-se da literatura sobre aprendizagem. Utilizou-se o conceito de aprendizagem do ponto de vista cognitivo, definindo-a como a reestruturação do conhecimento em direção a uma nova base de princípios, imagens e práticas (WEICK, 1973; FIOL e LYLES, 1985; CROSSAN *et al.*, 1995; HODGKINSON e SPARROW, 2002). Com essa perspectiva, admitiu-se, de acordo com Weick (2004), que significados são imputados aos eventos e que estes geram significados. Esses significados implicam determinada concepção sobre o ambiente concorrencial (clientes, fornecedores, competidores, grupos regulamentadores). Ainda nessa linha de raciocínio, é importante salientar que os eventos e significados podem gerar tensão entre processos e práticas dentro das organizações. Tal tensão pode ser capaz de impulsionar mudanças organizacionais. Assim sendo, dois novos eixos emergiram da literatura. O segundo eixo, denominado significados, diz respeito ao sentido

**Figura 1: Modelo de Análise dos Dados**

atribuído pelos participantes à vivência subjacente à trajetória de exportação. Já o terceiro, mudanças organizacionais, compreendidas como a modificação dos processos, práticas e visões decorrentes dos eventos e/ou significados. Por fim, tendo em vista a dimensão processual do desenvolvimento exportador, tornou-se premente considerá-lo em uma dimensão espaço-temporal, ou seja, onde, quando e como ocorreu a trajetória de exportação das empresas. Nesse sentido, estabeleceu-se o quarto eixo, tempo, que, sendo uma linha histórica, contempla o contexto das evoluções brasileiras de exportação no período de 1990 a 2005. O modelo de análise retratado na figura 1 é detalhado no quadro 1.

Com o modelo de análise descrito acima, dirigiu-se a apreciação dos relatos sobre as ações organizacionais, bem como das intenções e significados que lhe eram subjacentes. Nessa análise, buscou-se verificar, em um recorte de tempo (antes e depois da entrada nas exportações das empresas pesquisadas),

os elementos que se repetiam e que conformaram a permanência/continuidade da trajetória de exportação das empresas.

Assim sendo, relatam-se na próxima seção a descrição e a análise dos dados, as quais são feitas tomando como ponto de partida a história das exportações brasileiras no período de 1970 a 2005, e da configuração estrutural do setor de calçados. Desse modo, conjugam-se os aspectos macroambientais com aqueles idiossincráticos a cada empresa.

4. DINÂMICA DO DESENVOLVIMENTO EXPORTADOR CONTEMPLADA EM 35 ANOS: DE 1970 A 2005

A apresentação e a análise dos dados são relatadas em três partes. Na primeira, de natureza descritiva, apresenta-se a caracterização do setor e das empresas pesquisadas. Na segunda parte, analisa-se a dinâmica das trajetórias, para, na terceira, discutir os casos, apreciando a relação entre aprendizado e

Quadro 1

Descrição dos Eixos que Formam as Categorias do Modelo de Análise da Pesquisa

Eixos	Descrição
Eventos de Exportação	Fatos, situações e atitudes que contribuem para a evolução da empresa no mercado externo.
Significados	Sentido, valores, crenças e visões atribuídos ao ambiente concorrencial.
Mudanças Organizacionais	Modificação dos processos, práticas e visões.
Tempo	Localização histórica e cronológica da trajetória de exportação.

desenvolvimento exportador à luz de suas implicações teóricas e práticas.

4.1. Caracterizações do setor de calçados e das empresas pesquisadas

O setor calçadista é constituído quase totalmente por empresas de capital nacional (GORINI e SIQUEIRA, 2002) muito heterogêneas do ponto de vista do produto fabricado, do tamanho ou porte das empresas, do desenvolvimento tecnológico e dos mercados atendidos (CORRÊA, 2001; GARCIA, 2003). Classificado como um oligopólio competitivo diferenciado (COSTA, 1993), esse setor tem como característica fundamental a competição alicerçada em preços e a diferenciação de produtos. No âmbito internacional, sua dinâmica é dirigida pelas grandes redes varejistas e empresas detentoras de marcas consolidadas, que, além de imporem os atributos desejados ao produto, procuram alternativas diversas de fornecimento mundial. Dessa forma, constata-se uma alta concentração de compradores e uma alta dispersão de produtores (GARCIA, 2003). Essa assimetria entre compradores e fornecedores agrava-se na medida em que agentes especializados assumem a tarefa de encomenda do calçado, assistência técnica aos fornecedores e sua distribuição nos mercados de destino.

Os principais gargalos na competição internacional estão relacionados à rede de comercialização que comanda a cadeia global e ao poder de barganha dos compradores (COSTA, 1993; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997). A vantagem competitiva está cada vez menos dependente da produção de mercadorias em si, atrelando-se cada vez mais à posse dos ativos intangíveis nas esferas comerciais e tecnológicas (CORRÊA, 2001; GORINI e SIQUEIRA, 2002; GARCIA, 2003). Levando-se em consideração o setor calçadista brasileiro, estruturalmente, uma das principais deficiências de suas empresas tem sido a inexistência de canais próprios de comercialização no exterior. Os produtores apenas oferecem o calçado ao agente exportador, que se ocupa de toda a comercialização do produto (CORRÊA, 2001; GORINI e SIQUEIRA, 2002; GARCIA, 2003).

Não obstante tais fragilidades, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de calçados e o quinto em exportações (ABICALÇADOS, 2009). Em 2005, contava com 7.908 estabelecimentos distribuídos pelo território nacional, segundo a Abicalçados (2009). Dentre os estabelecimentos exportadores estão as empresas Beta Ltda. e Alfa Ltda., as quais transacionam ininterruptamente no comércio internacional desde 1973 e 1997, respectivamente.

4.1.1. As empresas Beta e Alfa

A empresa Beta localiza-se no Rio Grande do Sul e atua prioritariamente no segmento de sapatos femininos. A entrada nas exportações remonta a sua fundação em 1973, quando dois

grupos empresariais – um curtume e um fabricante de calçados, que já comercializavam com o exterior – vislumbraram oportunidades de crescimento conjunto no mercado nacional. Com esse objetivo, fundaram Beta exclusivamente para exportar sandálias e tamancos para o segmento de *low market*. Em 2005, Beta contava em seu quadro de pessoal com 2.448 funcionários, destinando 90% de sua produção para os Estados Unidos e para o continente europeu.

Já a empresa Alfa localiza-se no estado de Minas Gerais e também foi fundada nos anos 1970, mais especificamente em 1972. Entretanto, diferentemente de Beta, iniciou-se nas exportações somente em 1997. Nessa época, já era conhecida como uma das maiores empresas brasileiras de calçados de segurança do país. Em 2005, contando com 768 funcionários em seu quadro de pessoal, destinava 5% de sua produção principalmente para os países da América do Sul.

Uma vez caracterizadas as empresas e a configuração do setor de calçados, analisa-se a seguir a dinâmica da trajetória exportadora de Beta e Alfa. Esse movimento tem por cenário a história das exportações brasileiras de calçados em 35 anos. Portanto, parte-se de cada período dessa história e contemplam-se os casos de cada empresa individualmente, comparando-as. Em seguida, procede-se às discussões empírica e teórica, evidenciando as implicações dos resultados alcançados.

4.2. Período de 1970 a 1980 – a expansão da base exportadora do setor de calçados

4.2.1. A trajetória de Beta

Na década de 1970, o Brasil viu crescer a participação do calçado brasileiro no mercado externo, proveniente dos incentivos fiscais e de uma política cambial favorável (CORRÊA, 2001; COSTA, 2004). A análise do comércio exterior daquela década revela que, em dez anos, a quantidade exportada de calçados tornou-se 40 vezes maior, sendo Beta um exemplo concreto de empresa que participou do *boom* desse desenvolvimento. De acordo com o diretor da empresa:

- “Os incentivos governamentais, os anseios de expansão, as demandas espontâneas de mercado e a visão de oportunidade foram as causas para a entrada e continuidade de Beta nas exportações no período de 1973 a 1983”.

Nos depoimentos, os dirigentes ressaltam que:

- “Nessa época, a comercialização era exercida via agente de exportação, ele representava os clientes estrangeiros e tinha supervisão sobre todo o nosso processo de fabricação”.

Entretanto, tal relacionamento não alijou Beta de contatos mais diretos com os mercados estrangeiros. As atitudes dos diretores da empresa não se confinaram aos limites impostos pelo agente de exportação. Nos 11 anos que caracterizam a primeira fase da trajetória de exportação de Beta seus diri-

gentes tiveram atitudes proativas em relação ao contato com o exterior. As entrevistas apresentam declarações enfáticas quanto a essas atitudes:

- “Visitamos as maiores praças estrangeiras, participando de feiras e missões internacionais, independentemente dos agentes de exportação”.

As participações nessas missões e feiras constituem um importante evento da trajetória de exportação de Beta. Foi por meio do contato direto internacional, em 1973, que os dirigentes perceberam a superioridade do calçado italiano. Assim, tomaram-no como referência de ideal, considerando-o mais evoluído tecnologicamente. Essa visão, aliada à ideia de que a posição de Beta não seria confortável no longo prazo, foi responsável pelos primeiros investimentos em máquinas e equipamentos. Com esses investimentos, seus dirigentes objetivavam, no longo prazo, aperfeiçoar os produtos. Segundo os entrevistados:

- “Sem esses investimentos, não teríamos migrado para uma faixa superior de produtos”.

Portanto, a permanência e a continuidade das exportações no período de 1973 a 1983 é resultado de um conjunto composto pelas inter-relações entre a participação em feiras e missões empresariais (o evento que se destaca no período de 1973 a 1983), a elaboração de uma nova concepção de produtos (visão), aliada ao reconhecimento do acirramento da concorrência (visão), e os investimentos em tecnologia (mudanças organizacionais).

4.3. Período de 1980 a 1990 – os anos de turbulência da economia brasileira

4.3.1. A trajetória de Beta

Mesmo com a desaceleração da economia brasileira nos anos 1980, a exportação de calçados apresentou saldo positivo, com variação de 246% no período de 1980 a 1989. Nesse contexto, um dos dirigentes relembra:

- “Os fluxos de vendas de nossa empresa alternavam-se. Não conseguíamos um equilíbrio entre eles”.

O fato é que as variações da quantidade exportada dispararam mudanças na visão dos negócios. Conforme informa um dos entrevistados:

- “Começamos a ver o aumento da concorrência e acreditar na necessidade de outras mudanças na empresa. Tínhamos de trabalhar mais conjuntamente, melhorar”.

Em 1984, a empresa investiu na mão de obra, adotou programas de qualidade e também elaborou o planejamento estratégico, explicitando seus valores, dentre os quais destacam “trabalhar com excelência”, “ter visão de interdependência” e “garantir a participação”. Desse modo, os entrevistados concluem que:

- “Se não fossem os investimentos em tecnologia, o treinamento de pessoal, os programas de qualidade e a elaboração do planejamento estratégico, não teríamos migrado para um produto com maior valor agregado, por volta de 1995”.

Assim, o conjunto de causas que permitiu à Beta continuar sua trajetória de exportação durante o período de 1984 a 1995 é composto pelo evento (variação da quantidade exportada), o qual se liga com a visão (acirramento da concorrência e crença na necessidade de mudanças), disparando os investimentos em tecnologia, pessoal e planejamento estratégico (mudanças organizacionais)

4.3.2. A trajetória de Alfa

Em 1983, os dirigentes de Alfa participaram pela primeira vez de uma missão internacional na Europa. Essa viagem criou a visão de que, para obter maior produtividade, era necessário melhorar o produto, o que resultou na primeira importação de máquinas de injetar solas. Desse modo, Alfa seguiu passos similares àqueles dados por Beta dez anos antes. Primeiro, seus dirigentes perceberam, mediante participação em feira ou missão internacional, que o mercado externo

- “era muito diferente do que tínhamos aqui, no Brasil”, que “no exterior, as exigências são infinitamente maiores”.

Segundo, por assim perceber, os dirigentes desenvolveram uma nova ideia de produto, o qual necessitava incorporar maior qualidade. Terceiro, foi por essa nova concepção que imprimiram, ao longo dos anos 1980, uma política de atualização tecnológica, com vistas a melhorar a qualidade de seus calçados. Desse modo, concluem que foram

- “os investimentos em tecnologia que fizemos, ainda em 1980 e também quando buscamos maior qualificação de pessoal, que permitiram a entrada nas exportações”.

Isso veio a ocorrer na década seguinte.

4.4. Período de 1990 a 2005 – da crise à recuperação da economia brasileira

4.4.1. A trajetória de Beta

Na década de 1990, a indústria nacional viu-se abalada pela entrada de calçados importados e por uma política de juros elevados, que forçou para baixo o desempenho da economia brasileira. Concomitantemente, presenciou-se o decréscimo da demanda internacional (GORINI e SIQUEIRA, 2002; COSTA, 2004), resultando na redução do número de empresas exportadoras (MARKWALD e PUGA, 2002). Beta enfrentou essa crise e, a despeito da sobrevalorização cambial de 1994, ainda destinava 100% de sua produção para o exterior. Nas palavras de seu diretor:

- “Como nós já havíamos empreendido medidas de modernização, conseguimos reduzir desperdícios e nos adequarmos ao cenário internacional”.

Em 1999, a mudança da política de âncora cambial para a de livre flutuação da moeda deu novo ímpeto às exportações (FERRAZ e RIBEIRO, 2002; COSTA, 2004). Comparando o período 1999-2004, verifica-se variação positiva de 54% no valor exportado. Entretanto, deve ser salientado que o Brasil, no mesmo período, perdeu participação nos maiores mercados consumidores, sem que fossem registradas compensações ou o desenvolvimento de mercados alternativos com a mesma velocidade (GORINI e SIQUEIRA, 2002). Concomitantemente a essa perda, houve a reconfiguração da concorrência em nível mundial. Países tradicionais em exportação, como Itália e Indonésia, perderam posição, e o Vietnã despontou como um exportador agressivo, além de a China consolidar-se como o maior exportador mundial de calçados. Segundo os dirigentes de Beta, ao perceberem a força da concorrência, tiveram de reagir e redefiniram a estratégia comercial. Em 2000, abandonaram os agentes de exportação e, após quatro anos, em 2004, abriram uma filial de vendas na Alemanha. Também se engajaram em uma rede internacional de *design*, visando ao acesso a estilistas estrangeiros. Em 2005, passaram a vender para o mercado nacional. Comentando sobre essas decisões, o diretor-geral informa que

- “até então, a cultura da empresa era basicamente industrial e de que o conhecimento incorporado referia-se ao de fazer sapato”.

Tal cultura, em seu ponto de vista, tornou-se obsoleta, sendo necessária uma postura mais agressiva e uma visão sistêmica dos negócios em que

- “não se deve pensar dicotomicamente, em mercado externo *versus* interno... existe um mercado que é único, o mercado global”.

Portanto, ante a concorrência internacional, resolveram empreender ações no sentido de construir a capacidade de comercialização, acreditando que a formação de parcerias fosse a forma mais viável de atuação global e assim vislumbraram o Brasil como uma praça a ser conquistada. A permanência/continuidade da trajetória exportadora é imputada ao conjunto causal, que inter-relaciona a variação da quantidade exportada (evento), acirramento da concorrência (visão), necessidade de pensamento sistêmico (visão). Tal conjunto disparou mudanças organizacionais, como a redefinição da estratégia de comercialização e a formação de parcerias.

4.4.2. A trajetória de Alfa

Segundo os dirigentes de Alfa, a empresa entrou nas exportações em 1997. Mencionando essa entrada, os dirigentes

relemboram que a modernização da empresa, iniciada na década de 1980, culminou com a elaboração do planejamento estratégico, no qual se definiu o vetor de crescimento da empresa para além-mar. No planejamento estratégico, destinou-se uma parte da produção às exportações, o que reforçou as viagens feitas ao exterior com o objetivo de conhecer mais de perto o mercado internacional. Desse modo, os dirigentes imputam a entrada de Alfa nas exportações ao desejo de expansão de seus negócios aliado à modernização técnico-organizacional empreendida nas décadas de 1980 e 1990. Em 1997, realizaram a primeira venda para o Chile, bem como travaram contatos diretos com clientes estrangeiros. Entretanto, não foram conquistadas novas praças. Os dirigentes explicam:

- “O comércio exterior não avançou para outros países, faltavam aparatos internos, sabe? Suporte às vendas com o estrangeiro também. Não tínhamos adequação de nossos produtos”.

Na realidade,

- “as especificações dos calçados de segurança de cada país variam muito e a adaptação do produto requer tempo e exige testes específicos em laboratórios internacionais”.

Por isso, admitem que a efetivação de uma venda internacional não é algo rápido; enfatizando que, em alguns casos, “sua finalização exige anos”.

O fato é que, em 1999, seus dirigentes decidiram conquistar “o maior fabricante de calçados do mundo”, que se localizava na Europa, pois passaram a reconhecer que a concorrência era global. Com vistas a uma maior atuação internacional, a empresa foi certificada nas normas da série ISO e incrementou os treinamentos de forma a obter maior conformidade de procedimentos e maior qualificação de pessoal. Finalmente, em 2004, realizou a primeira venda ao cliente que mais almejava, “o maior comprador de sapatos da Itália”. Os dirigentes admitem que, em função das exportações, procuraram aprimorar a política de gestão de pessoas, pois se tornou evidente que a qualificação profissional propicia o desenvolvimento de uma mentalidade condizente com os mercados estrangeiros. O presidente de Alfa é contundente ao afirmar que

- “exportar implica uma nova mentalidade, em que se respeitam as diferenças e desenvolve-se uma visão sistêmica dos negócios”;

adequando-se às normas de diferentes países e às exigências particulares de cada cliente. Dessa modo, a aproximação com os mercados mais sofisticados como Europa e Estados Unidos os fez entender que, para obter maior sucesso nas transações internacionais, necessitariam realizar operações locais nesses países. Os dirigentes de Alfa descobriram que “americano só compra de americano”. Por isso, em 2005, com o intuito de fortalecer e crescer nos mercados dos Estados Unidos, iniciaram tratativas naquele país, visando abrir em parceria uma distribuição

dora de seus produtos. Assim, cabe registrar que a permanência de Alfa nas exportações, a despeito de sua entrada tardia, quando comparada com a de Beta, seguiu passos semelhantes a essa empresa conforme pode ser visualizado na figura 2.

4.5. Discussão dos casos

Os casos relatados sugerem a conformação de uma trajetória de exportação comum às duas empresas, embora a entrada nas exportações tenha ocorrido em períodos e contextos institucionais distintos. Essa trajetória, retratada em uma perspectiva temporal e compreendendo o período 1970-2005, foi constituída por uma aprendizagem que revela um padrão cognitivo e um padrão de mudanças associadas.

4.5.1. Os mecanismos que geram e sustentam a trajetória de exportação

A trajetória de exportação das firmas Beta e Alfa pode ser denominada de **trajetória contínua, sem rupturas**, pois foi marcada por mudanças sequenciais e progressivas. Isto é, as condições iniciais de entrada no mercado externo e as características das empresas foram transformando-se paulatinamente com o passar do tempo, sem que se identificassem rupturas nesse percurso. Cabe ressaltar que essa natureza de trajetória esteve presente em todo o período analisado, ou seja, de 1970 a 2005. A despeito de uma trajetória de exportação comum, observa-se que a entrada no mercado externo de Alfa e Beta é explicada por duas condições causais diferentes, que se conformam em períodos históricos distintos. A primeira condição causal está localizada na década de 1970. Constata-se que as causas relacionadas à entrada de Beta nas exportações conjugam quatro fatores: os incentivos governamentais, as demandas

espontâneas, os anseios de expansão e a visão de oportunidade de seus dirigentes. A segunda condição causal manifesta-se na década de 1990, quando, em 1997, Alfa entrou nas exportações. Para essa entrada, prevaleceram a condição relativa aos anseios de expansão e as mudanças técnico-organizacionais ocorridas em períodos anteriores a essa entrada. Cabe lembrar que, em 1997, já se haviam esgotado os incentivos governamentais e que se estava reconfigurando uma nova ordem no comércio mundial de calçados, em que o Brasil perdia participação.

A existência dessas duas condições causais indica que a dimensão espaço-temporal (RAGIN, 1994; GEORGE e BENNETT, 2005) modela diferentes mecanismos que geram trajetórias exportadoras. Em outras palavras, as causas que levam empresas a ingressarem nas exportações variam em função do contexto institucional de determinado período histórico. Por outro lado, observa-se que conjuntos causais diferentes e localizados em diversos espaços temporais resultaram em uma trajetória de exportação com as mesmas características. Tais resultados apontam para a noção de indeterminismo e incerteza (PRIGOGINE e STENGERS, 1984; KIEL, 1996) que permeia o desenvolvimento da trajetória de exportação, uma vez que não há como definir *ex ante* as fronteiras entre os fatores causais que geram e sustentam tal trajetória. Isso significa que as causas emergem do contexto em que a própria trajetória é produzida, o que implica reconhecer que alguns eventos acontecem em momento específico porque há uma conjunção de interações que os possibilita naquele momento.

O indeterminismo e a incerteza causal também se destacaram quando são comparados o momento da entrada e a idade das empresas. Embora as duas empresas possuam praticamente a mesma idade, a aquisição das informações por meio das experiências com o mercado internacional apresenta particularidades que não podem ser desprezadas. De acordo com os

Período	Eventos	Visão	Mudanças Organizacionais
	EVENTOS	VISÃO	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
1970-1980	Participação em feiras e missões internacionais	Nova visão de produto Acirramento concorrência	Investimentos em tecnologia
1980-1990	Variação quantidade exportada	Acirramento concorrência Crença necessidade mudança	Investimentos em tecnologia, pessoal, qualidade, planejamento estratégico
1990-2005	Variação quantidade exportada	Acirramento concorrência Crença pensamento sistêmico	Redefinição de estratégia de comercialização Formação de parcerias

Figura 2: Eventos, Visão e Mudanças Organizacionais que Permitiram a Continuidade nas Exportações das Empresas Beta e Alfa

dados, Beta – ao ser fundada, em 1973, por duas empresas tradicionais do setor calçadista que já exportavam – herda a experiência de seus fundadores. Na acepção de Huber (1991), essa herança é denominada de aprendizado congênito. Isso significa que, na primeira fase da trajetória de Beta, as informações que recebia do mercado internacional foram adquiridas por experiência indireta: primeiro, de seus fundadores; segundo, via contato com os agentes de exportação. Cabe relembrar que Beta expandiu esse tipo de experiência via contato direto com o mercado externo. Esse contato iniciou-se quando seus diretores e funcionários começaram a participar das missões e feiras internacionais, embora estas não estivessem relacionadas com a forma pela qual Beta realizava o comércio exterior. Deve ser relembrado que Beta transacionou com o mercado internacional mais de dez anos de forma indireta, via agentes de exportação.

Alfa, comparativamente a Beta, não experienciou as formas de exportação indireta. Também não herdou a experiência prévia acumulada com o mercado internacional por meio da vivência de seus fundadores. Contudo, a despeito da origem da experiência, Alfa veio a desenvolver o mesmo tipo de trajetória de Beta. Esse contraste sugere que a experiência implica dimensão que a idade por si não é capaz de capturar. Observa-se nos casos que a experiência com o mercado internacional e a permanência/continuidade da trajetória exportadora de Alfa e Beta são mediadas pelo desenvolvimento de uma visão do ambiente concorrencial, a qual credita ser ele mais sofisticado e exigente do que o mercado brasileiro. Nesse sentido, tem-se que a experiência não atua de forma direta na permanência/continuidade da trajetória de exportação, o que significa que deve ser empregada com cautela quando se trata de explicar o desenvolvimento da trajetória exportadora, associando-a ao aprendizado. A proposição dominante na literatura de que quanto maior a experiência, maior o aprendizado (BLOMSTERMO e SHARMA, 2003) deve ser relativizada. Isso porque o conteúdo da experiência não é controlável e pode vir a adquirir significados diversos conforme as visões que confirmam ou rechaçam o significado dessa experiência para seus protagonistas. Assim, pode-se concluir que entre a experiência e a continuidade/permanência da trajetória exportadora observa-se a dinâmica entre cognição e mudanças comportamentais. Os casos aqui analisados revelam um padrão cognitivo associado a um padrão de mudanças organizacionais.

4.5.2. O padrão de mudanças organizacionais associadas à permanência/continuidade nas exportações

Os casos de Beta e Alfa revelam um conjunto de mudanças organizacionais que retroalimentaram a permanência/continuidade da trajetória de exportação dessas empresas. Na sequência dessas mudanças, observa-se a ordem descrita a seguir. Em um primeiro momento, as duas empresas optaram por investimentos na modernização técnico-produtiva. O foco de valor esteve nas atividades de produção, mais especificamente na tecnologia

e, como decorrência, na qualificação da mão de obra. Em seguida, as duas empresas, permanecendo com os anseios de expansão e com a visão do acirramento da concorrência, adotaram rigorosamente os instrumentos de planejamento, reforçando as decisões referentes às trocas com o exterior. Observa-se que as duas empresas desenvolveram a preferência por relacionar-se com o ambiente mediante controle de suas ações, privilegiando o longo prazo e preservando seus anseios de expansão. Desse modo, tem-se que, nas três décadas analisadas, a permanência/continuidade da trajetória de exportação relacionou-se a diversos mecanismos que atuaram uns sobre os outros, constituindo o seguinte conjunto: orientação empreendedora, construção de visão de longo prazo, objetivos de exportação e mudanças organizacionais cumulativas. Conclui-se que a permanência/continuidade da trajetória de exportação ao longo dos anos ocorreu devido a interações dessas diferentes causas gestadas cronologicamente em diferentes tempos daqueles em que se manifestaram.

Tais resultados trazem importantes implicações teóricas para o entendimento do que significa explicar o desenvolvimento exportador a partir do ponto de vista da aprendizagem. A primeira implicação diz respeito às alegações, predominantes na literatura, de que empresas brasileiras tendem a apresentar motivos reativos e não proativos para exportar (ROCHA, 2002). Os casos aqui analisados indicam que essa classificação tende a colocar em segundo plano a complexidade que envolve a entrada nas exportações e seu posterior desenvolvimento. Conforme visto, a entrada nas exportações ocorreu por uma confluência de causas. Por exemplo, a entrada nas exportações de Beta conjuga tanto motivos reativos como sua resposta aos incentivos governamentais, como também apresenta motivos proativos, como o desejo de expansão. Assim, pode-se concluir que, quando se explica a entrada e o desenvolvimento nas exportações levando-se em consideração apenas os estímulos internos ou externos e a reação das empresas a esses estímulos, utilizam-se princípios simplificadores, os quais subestimam a possibilidade de contradições. Por um lado, nega-se a possibilidade de que unidades explicativas ganhem identidade por alimentarem-se reciprocamente da diversidade de seus elementos; por outro, despreza-se a possibilidade de retroalimentação que ocorre no desenvolvimento de autorreprodução da própria trajetória. Por exemplo, as mudanças organizacionais empreendidas tanto por Alfa como por Beta são ao mesmo tempo causas e consequências de sua atuação internacional e exercem influências umas sobre as outras. Esse fenômeno é denominado, em teoria social, de recursividade (GIDDENS, 2003) e, na teoria dos sistemas, é conhecido como dinâmica não linear (KIEL, 1996), o que significa, no âmbito deste trabalho, que os produtos da trajetória exportadora foram necessários para causar a permanência/continuidade dessa mesma trajetória.

A constatação acima sugere que o fenômeno da entrada e desenvolvimento nas exportações deva ser abordado pelo enfoque da complexidade (PRIGOGINE e STENGERS, 1984; KIEL,

1996), ou seja, contemplando as interações dos elementos que surgem no âmbito de determinado sistema. Esse enfoque implica reconhecer a causação em anel, ou seja, a repercussão de um efeito sobre a causa que lhe deu origem. Portanto, os resultados aqui alcançados mostram a fragilidade das pesquisas sobre exportação que centram as análises nas relações assimétricas de variáveis (RAGIN, 1994; GEORGE e BENNETT, 2005). Isto é, mostra os equívocos das análises que enfocam variáveis preditivas, postulando que uma variável (denominada independente) é essencialmente responsável pela outra (considerada dependente). As análises centradas em relações assimétricas conduzem inevitavelmente à armadilha de separar as partes do todo. Os casos aqui analisados sugerem que, em vez de tratar o desenvolvimento exportador por variáveis e relações lineares, se deveriam observar as combinações de condições que produzem determinado resultado. É nessa combinação que emerge a noção de aprendizagem, sustentada pela perspectiva da cognição.

Nessa perspectiva, considerar que o desenvolvimento exportador é explicado pela aprendizagem implica reconhecer que as pessoas constroem sua visão de mundo e impõem sua ordem sobre a realidade objetiva (WEICK, 1973; HODGKINSON e SPARROW, 2002), sendo a ação dependente da atenção dirigida a determinados estímulos (WEICK, 1973). Nesse sentido, o aprendizado relaciona-se a como as pessoas representam o mundo em termos de um modelo mental, ao qual aplicam regras e fazem inferências. De forma bastante esquemática, pode-se dizer que os modelos mentais são construtos de pensamento que afetam o raciocínio das pessoas e constituem sua visão de mundo, podendo atuar tanto de maneira consciente como inconscientemente (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; KIM, 1993). Para entender como o conceito de aprendizagem se aplica à explicação do desenvolvimento exportador, devem ser lembrados os momentos de ordem e desordem da trajetória de exportação, os quais disparam o aprendizado que se manifesta em um determinado padrão cognitivo, conforme se vislumbra a seguir.

4.5.3. O padrão cognitivo associado à permanência/continuidade da trajetória exportadora

Os momentos de ordem dizem respeito àquilo que congrega repetição, estabilidade, coerência ao sistema; os de desordem, aqueles que provocam ruído, instabilidade ou perturbações (WEICK, 2004). Assim, momentos de ordem e desordem são identificados na trajetória de exportação das duas empresas. Por exemplo, um momento de desordem diz respeito às viagens internacionais dos grupos dirigentes, as quais constituíram fontes de variação (WEICK, 1973; 1991) para as empresas. Isto é, a experiência propiciada pela participação nas feiras internacionais permitiu que os dirigentes de Alfa e Beta fossem expostos a maior quantidade e ambiguidade de informações provenientes do contato direto com os mercados estrangeiros. Por meio dessa experiência, depararam-se com a descoberta de que esses mercados eram mais sofisticados, mais exigentes,

e os concorrentes mais agressivos. Confrontados com essa desordem, reforçaram-na disparando a autocritica em relação a suas empresas. Tal autocritica, aliando-se aos desejos de expansão, permitiu o desencadeamento de mudanças organizacionais progressivas, as quais imprimiram ordem às empresas, permitindo-lhes permanecer e continuar com a trajetória de exportação. Cabe destacar que esse ciclo de eventos-reflexões ocorreu nas três décadas analisadas, constituindo um padrão cognitivo comum às duas empresas.

Nesse sentido, tem-se que entre a experiência direta com os mercados estrangeiros e as mudanças organizacionais desencadeadas houve a elaboração de uma nova interpretação do ambiente concorrencial e da capacidade de as empresas enfrentá-lo. Tal entendimento reforçava-se, na medida em que ocorria a variação da quantidade exportada, seja a demanda aumentando, seja diminuindo. Estímulos positivos ou negativos não arrefeceram a autorreflexão crítica nem as atitudes em implementar as mudanças organizacionais.

A elaboração de um novo modelo mental parece ter sido a consequência do desenvolvimento da trajetória de exportação de Alfa e Beta. Beta, por exemplo, assume que a cultura industrial da empresa de basicamente fazer sapato mudou para uma visão sistêmica dos negócios. Na mesma direção parece ter caminhado Alfa, quando seus dirigentes admitem que exportar implica respeitar as diferenças e desenvolver uma visão sistêmica dos negócios. Portanto, a trajetória de permanência/continuidade nas exportações permitiu-lhes a elaboração de um modelo mental, que se revela na valorização da flexibilidade, do diálogo, das diferenças e do pensamento sistêmico.

Essas empresas, ao reconhecerem a necessidade de uma visão internacional de negócios para o desenvolvimento exportador, aumentaram o comprometimento com os mercados externos, expresso nas ações que buscaram parcerias estrangeiras principalmente aquelas relacionadas à distribuição de seus produtos. Com essas ações, parecem dar um passo à frente nos limites impostos pelo padrão concorrencial do setor. Em outras palavras, por meio da elaboração de um novo modelo mental, empreenderam ações que buscam torná-las menos dependentes dos canais estrangeiros de comercialização, que comandam a competição global.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, teve-se por propósito discutir como o conceito de aprendizagem se delineia como dimensão explicativa do desenvolvimento exportador. Com esse propósito, pesquisaram-se duas empresas brasileiras do setor de calçados que exportaram ininterruptamente no período compreendido entre 1970 e 2005. O foco da análise buscou verificar, em uma perspectiva longitudinal, os mecanismos que geram e sustentam trajetórias duradouras nas exportações.

Os dados revelaram uma trajetória comum às duas empresas, cuja evolução expressou um movimento contínuo e

progressivo. Por um lado, a origem dessa trajetória é explicada por diferentes conjuntos causais que se alteraram conforme o contexto institucional. Por outro, a permanência/continuidade da trajetória ao longo das três décadas esteve relacionada a um único conjunto causal – orientação empreendedora, construção de visão de longo prazo, objetivos de exportação e mudanças organizacionais progressivas. Nesse sentido, tem-se que diferentes causas se entrelaçaram explicando a permanência/continuidade da trajetória exportadora. Ao mostrar essa combinação de causas, pôde-se esclarecer por que o desenvolvimento exportador constitui um fenômeno complexo. Nesse desenvolvimento, emergiu um padrão cognitivo originado na descoberta pelos dirigentes de que os mercados estrangeiros são mais sofisticados e a concorrência, mais agressiva. Essa descoberta desencadeou um processo de autorreflexão crítica que, aliada ao desejo de expansão, propiciou às empresas elaboração de um modelo mental de valorização da diferença, do pensamento sistêmico e das mudanças organizacionais.

Desse modo, pode-se concluir que a aprendizagem relaciona-se à permanência/continuidade da trajetória exportadora, uma vez que houve a elaboração de um novo modelo mental pelas empresas. A noção de aprendizagem insere a ideia de evolução contínua, revelando que ela se dá pela tensão entre passado e futuro, que encontra no presente a redefinição das práticas e dos significados da organização. Portanto, as trajetórias duradouras de exportação foram construídas a partir da flexibilidade incorporada pelas empresas com o propósito de mudar o sentido de suas práticas organizacionais. Ao assim

concluir, há de sublinhar-se o alcance dessa conclusão para a prática gerencial ou para aquelas práticas de apoio às exportações. A conclusão aqui alcançada remete à importância de programas gerenciais capazes de transformar o conhecimento experiencial por meio da reflexão sistematizada em um novo repertório para as organizações. Esses programas devem propiciar a elaboração de uma mentalidade de negócios sustentada na autocrítica e na valorização das diferenças e do pensamento sistêmico, o que sem dúvida remete à noção de programas pautados sobre a reflexão das próprias práticas.

Essa sugestão, se por um lado demonstra a utilidade da pesquisa aqui relatada para que as empresas possam enfrentar os desafios de permanecer e continuar nas exportações, por outro implica limites devido ao escopo da própria investigação. Em outras palavras, o fato de nesta pesquisa não se contemplarem empresas que deixaram de exportar reduz o alcance dos resultados aqui descritos. Portanto, pesquisas futuras deveriam não só abordar a trajetória de empresas que deixaram de exportar, como diversificar a amostra incluindo empresas de outros setores. A inclusão de outros setores ganha destaque especial uma vez que os resultados aqui descritos indicam que há compatibilidade entre postura empreendedora, ambientes heterogêneos e continuidade nas exportações, conflitando com pesquisas recentes que consideram a postura empreendedora como nãopropriada a esses ambientes (BALABANIS e KATSIKEAS, 2003). Assim, torna-se importante focar a aprendizagem e o desenvolvimento exportador pesquisando outros setores para melhor esclarecer essa contradição.♦

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.24, n.2, p.209-233, June 1993.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Harlow: Addison-Wesley, 1978.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). *Histórico das exportações brasileiras de calçados*: período 1990 a 2009. 2009. Disponível em: <www.abicalcados.com.br/doc_resenha.php>. Acesso em: 16 ago. 2010.
- BALABANIS, George I.; KATSIKEAS, Eva S. Being an entrepreneurial exporter: does it pay? *International Business Review*, Oxford, v.12, n.2, p.233-252, Apr. 2003.
- BAUERSCHMIDT, A.; SULLIVAN, D.; GILLESPIE, K. Common factors underlying barriers to export: studies in the US Paper Industries. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.16, n.3, p.111-123, Fall 1985.
- BILKEY, J. Warren; TESAR, George. The export behavior of smaller-sized: Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.8, n.1, p.93-98, Mar. 1977.
- BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. Three decades of research on the internationalisation process of firms. In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. *Learning in the internalization process of firms*. Northampton: Edward Elgar, 2003. Cap.2, p.16-34.
- BUTTRISS, Gary; WILKINSON, Ian; ANDERSSON, Per; MATTSSON, Lars-Gunnar. *Mapping mechanisms of internationalisation*. 2006. Disponível em: <www.muresk.curtin.edu.au/conference/imp/proceedings/cs7b1_041.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2004.
- CARNEIRO, Jorge; ROCHA, Angela; SILVA, Jorge Ferreira. A critical analysis of measurement models of export performance. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v.4, n.2, p.1-19, May/Aug. 2007.
- CARNEIRO, Jorge; ROCHA, Ângela. Modelling the economic domain of the export performance construct. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- CAVUSGIL, S.T. On the internationalisation process of firms. *European Research*, v.8, n.6, p.273-281, Nov. 1980.

REFERÊNCIAS

- CORRÊA, Abidack Raposo. *O complexo coureiro calçadista brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2001. 91p.
- COSTA, Achyles B. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de calçados*. Nota técnica setorial do complexo têxtil. Campinas: IE/UNICAMP, 1993.
- COSTA, Achyles Barcelos da. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale dos Sinos. In: COSTA, Abidack; CRISTI, Maria. *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2004. Cap.1, p.9-24.
- CROSSAN, Mary M. et al. Organizational learning: dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, Bowling Green, v.3, n.4, p.337-360, 1995.
- DENIS, Jean-Emile; DEPELTEAU, Daniel. Market knowledge, diversification and export expansion. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.16, n.3, p.77-89, Sept. 1985.
- FERRAZ, Galeno T.; RIBEIRO, Fernando J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas exportadoras. In: PINHEIRO, Armando Castelar et al. (Org.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Cap.13, p.621-702.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FIOL, Marlene C.; LYLES, A Marjorie. Organizational learning. *Academy of Management Review*, Mississippi, v.10, n.4, p.803-813, Oct. 1985.
- FORGSREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, Oxford, v.11, n.3, p.257-277, June 2002.
- FORTE, Sérgio Henrique A.C.; MOREIRA, Márcia Zabdiele; MOURA, Heber José. A internacionalização das exportadoras do setor calçadista brasileiro. In: MIRANDA JUNIOR, Oliveira Moacir de. *Multinacionais brasileiras*. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap.8, p.151-172.
- GARCIA, Renato C. *Relatório setorial preliminar, setor calçados insumos*. Finep, 2003. Disponível em: <[www.finep.gov.br/portalIDP/relatório_setorial](http://www.finep.gov.br/portalIDP/relatorio_setorial)>. Acesso em: 10 ago. 2005.
- GEORGE, Alexander L.; BENNETT, Andrew. *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press, 2005. 331p.
- GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. Complexo coureiro-calçadista. *Comércio Exterior*, 22 jan. 2002. Disponível em: <www.bnDES.gov.br/conhecimento/Bnset/bsespcal.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2007
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- HODGKINSON, Gerard P.; SPARROW, Paul R. *The competent organization*. Buckingham, England: Open University Press, 2002.
- HUBER, George P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, Providence, v.2, n.1, p.88-115, Feb. 1991.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.8, n.1, p.23-32, Mar. 1977.
- JOHNSTON, W.J.; CZINKOTA, M.R. Managerial motivations as determinants of industrial export behaviour. In: CZINKOTA, M.R.; TESAR, G. (Ed.). *Export management*: an international context. New York: Praeger, 1982. p.3-17.
- KIEL, Douglas. Nonlinear dynamical analysis: assessing systems concepts in a government agency. In: SHAFRITZ, Jay M.; OTT, Steven J. *Classics of organization theory*. Philadelphia: Harcourt Brace College, 1996.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.35, n.1, p.37-50, Fall 1993.
- LEONIDOU, Leonidas C. Overcoming the limits of exporting research using the relation paradigm. *International Marketing Review*, Bradford, v.20, n.2, p.129-141, Mar. 2003.
- LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.27, n.3, p.517-571, Sept. 1996.
- LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S.; SAMIEE, Saeed. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, Athens, v.55, n.1, p.51-67, Jan. 2002.
- LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S.; COUDOUNARIS, Dafnis N. Five decades of business research into exporting: a bibliographic analysis. *Journal of International Management*, New York, v.16, n.1, p.78-91, Mar. 2010.
- MADSEN, Tage Koed. Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings. In: CAVUSGIL, S. Tamer (Ed.). *Advances in international marketing*. New York: JAI Press, 1987. v.2.
- MAIER, Gunter M.; PRANGE, Christiane; ROSENTSTIEL, Lutz Von. Psychological perspectives of organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: University Press, 2003. Cap.1, p.14-35.
- MARKWALD, Ricardo; PUGA, Fernando Pimentel. Focando a política de promoção de exportações. In: PINHEIRO, Armando Castelar et al. (Org.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Cap.4, p.97-156.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd ed. California: Sage, 1994. 338p.

REFERÊNCIAS

RESUMEN

- PAWLOWSKY, Peter. The treatment of organizational learning in management science. In: DIEKERS, Meinolf *et al.* *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: University Press, 2003. Cap.3, p.61-88.
- PETERSEN, Bent; PEDERSEN, Torben; SHARMA, Deo. The role of knowledge in firms internationalization process: wherefrom and where to? In: BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, Deo D. *Learning in the internalization process of firms*. Northmpton: Edward Elgar, 2003. Cap.3, p.36-55.
- PRIGOGINE, I.; STENGERS, I. *Order out of chaos*. New York: Bantam Books, 1984.
- RABINO, S. An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management International Review*, Gütersloh, v.20, n.1, p.67-74, Jan. 1980.
- RAGIN, Charles C. *Constructing social research: the unity and diversity of method*. California: Pine Forge Press, 1994. 182p.
- ROCHA, Angela (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ROCHA, Ângela; BLUNDI, Maria Domenica S.; DIAS, Vanessa Tavares. In: *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- SIMS, David. Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: SMITH, Mark Easterby *et al.* *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*.
- desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.3, p.64-79.
- TESAR, G.; TARLETON, J.S. Stimulation manufacturing firms to export as part of nation export policy. In: CZINKOTA, M.R. *Export promotion: the public and private sector interation*. New York: Praeger, 1983.
- WEICK, Karl. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.
- WEICK, Karl. The nontraditional quality of organization learning. *Organization Science*, Providence, v.2, n.1, p.116-124, Feb. 1991.
- WEICK, Karl. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, Stewart R. *et al.* *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. Cap.16, p.361-388.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.C.; WELCH, L.S. Pre-export activity: the first step in internationalisation. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.9, n.1, p.47-50, Mar. 1978.
- ZAHRA, Shaker A.; KORRI, Juha Santeri; YU, JiFeng. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, Oxford, v.14, n.2, p.129-146, Apr. 2005.
- ZOU, Shaoming; STAN, Simona. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, Bradford, v.15, n.5, p.333-356, Sept. 1998.

Learning as an explanation of export development

This article aims to analyze the mechanisms that trigger and maintain durable exporting pathways. By using the pathway notion, its major contribution lies in discussing how learning can be viewed as an explanatory factor of the development of exporting. Empirically supported by a qualitative, longitudinal case study, the authors analyze the permanence-continuity of the exports of two footwear manufacturers from 1970 to 2005. The results show that the permanence-continuity of exporting is related to a confluence of causes, which express a cycle of events-reflections that provide feedback to each other, thereby triggering the permanence-continuity of the pathway. From a theoretical standpoint, these results suggest that the development of exports is a complex, non-linear phenomenon, a conclusion that runs contrary to the mainstream literature on exporting.

Keywords: export development, learning, export, international trajectories.

El aprendizaje como explicación del desarrollo exportador

El objetivo en este artículo es analizar los mecanismos que generan y sostienen las trayectorias exportadoras duraderas. Al utilizarse la noción de trayectoria, su principal contribución es discutir cómo el aprendizaje se constituye en dimensión explicativa del desarrollo exportador. Para ello, se analiza, por medio del método cualitativo, de naturaleza longitudinal, la permanencia-continuidad en las exportaciones de dos empresas del sector de calzados, en el período de 1970 a 2005. Los resultados del análisis indican que la permanencia-continuidad en la trayectoria exportadora se relaciona con una confluencia de causas que expresan un ciclo de eventos y reflexiones que se retroalimentan mutuamente, desencadenando la permanencia-continuidad de la trayectoria. Desde el punto de vista teórico, tal resultado sugiere que el desarrollo exportador es un fenómeno complejo de dinámica no lineal, lo que contrasta con las propuestas dominantes en la literatura sobre exportación.

Palabras clave: desarrollo de las exportaciones, aprendizaje, exportación, trayectoria internacional.