



Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização.

Regina Lúcia de Carvalho Drummond Salvador

Faculdade Novos Horizontes

Lana Porto

Faculdades Novos Horizontes

:Fabiana Lana Pessoa

Universidade Presidente Antônio Carlos

Resumo

O modelo de Uppsala, teoria que explica os mecanismos básicos sobre as etapas de um processo de internacionalização, possui grande relevância para o entendimento da realização de negócios internacionais. Vários autores e acadêmicos o consagram como uma das principais teorias mais amplas e completas. O objetivo deste artigo é realizar uma análise deste modelo abordando seus principais conceitos e relacioná-lo com o processo de aprendizagem organizacional por meio da busca de competências necessárias para a internacionalização segundo o mesmo. O método utilizado foi o da revisão bibliográfica dos principais conceitos do modelo de Uppsala e da teoria

das competências. Em um segundo momento pretendeu-se por meio da compreensão deste modelo levantar e inferir as competências requeridas aos tomadores de decisão para o sucesso e operacionalização deste modelo. Analisando o modelo de Uppsala verificamos que suas motivações estão relacionadas ao conhecimento e aprendizagem e, logo, requerem das organizações competências específicas para sua realização que podem ser resumidas em competências de negócio, competências técnico-profissionais, competências sociais, competências atitudinais e competências relacionadas à gestão do tempo.

Palavras-chave: Modelo Uppsala, competências requeridas, internacionalização.

Abstract

The Model of Uppsala, theory that explains the basic mechanisms about the stages of an internationalization process, has a great relevance to the understanding of the accomplishment of international business. Many authors and academics consecrate it as one of the main ampler and complete theories. The objective of this article is to carry through an analysis of this model, broaching its main concepts, and to relate it with the process of organizational learning by means of the search of necessary competencies for the internationalization according to it. The used method was of the bibliographical revision of the main concepts of the Model of Uppsala and of the theory of the competencies. It was intended, by means of the understanding of this model, to raise and to imply the competencies required to the decision makers for the success and operacionalization of this model. It was verified that its motivations of the model are related to the knowledge and learning and, consequently, require of the organizations specific competencies for its accomplishment.

Tags: Uppsala model, required competencies, internationalization

1 Introdução

O impacto das mudanças e conseqüências decorrentes do processo de globalização exige das organizações novos reposicionamentos em relação aos seus produtos e a forma de realização de seus negócios.

Segundo Svensson (2001), se este fenômeno proporciona novas oportunidades de negócio para as empresas em geral, o mundo conectado a partir do avanço da tecnologia da informação, está exigindo uma maior agilidade, flexibilidade e sensibilidade por parte das empresas em sua atuação regional, pois os mercados em que estas estão envolvidas ficam disponíveis para competidores internacionais.

O processo de internacionalização é conceituado por várias teorias que elucidam motivações diferentes para a realização dos negócios internacionais. A unidade de análise deste artigo é o modelo de Uppsala que, por ser uma teoria de base comportamental, enfatiza a complexidade deste fenômeno ressaltando a importância do aprendizado, repleto de erros e acertos. Este artigo procurará responder quais são as competências necessárias aos tomadores de decisão para a internacionalização segundo o modelo de Uppsala.

O tema é bastante relevante e atual. Segundo Tanure e Gonzalez (2006), observa-se isto por intermédio de algumas das empresas brasileiras mais internacionalizadas que se uniram em um programa de formação e desenvolvimento de competências necessárias para este propósito: o projeto Global Players, desenvolvido pela Fundação Dom Cabral com a colaboração de parceiros internacionais. Este artigo será desenvolvido em cinco seções onde, respectivamente, serão abordados os seguintes aspectos: principais características do modelo de Uppsala, referencial teórico sobre as competências e a importância do desenvolvimento das mesmas como estratégias competitivas, o levantamento das principais competências requeridas e elucidadas pelo modelo de Uppsala e as considerações finais.

2 O Modelo de Uppsala

Várias teorias enfocam o fenômeno da internacionalização apresentando motivos e abordagens diferentes que impulsionam a empresa para o mercado externo para a sua realização. Revisões mais recentes da literatura (ANDERSEN E BUVIK, 2002; RAISANEN, 2003) classificam essas abordagens em duas linhas de pesquisa:

- ✓ Abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos que seria orientada para a otimização dos lucros e dos retornos financeiros;
- ✓ Abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental onde o processo de internacionalização estaria mais relacionado com as atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco.

O escopo deste trabalho é baseado no Modelo de Uppsala, pois o mesmo privilegia a importância da aprendizagem e, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências como diferencial competitivo. Para Weisfelder (2001), a preocupação maior dos teóricos de Uppsala era explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer deste processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior.

O modelo de Uppsala, criado por pesquisadores suecos em meados da década de 70 (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977), vê a internacionalização da empresa como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Isto nos remete ao conceito de cadeia de estabelecimento, onde a empresa se desenvolve em determinado mercado gradativamente, dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado. A adoção desta abordagem diminuiria os riscos e as incertezas.

Os autores ilustram o conceito de cadeia de estabelecimento propondo quatro estágios de desenvolvimento gradual: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio

de representantes, escritórios de vendas e produção local. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), reconhecem que nem todas as empresas seguem os quatro estágios da cadeia de estabelecimento.

A segunda característica observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Logo, as empresas realizam negócios com países culturalmente mais próximos. Uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (CYERT E MARCH, 1963).

Aqui abriremos um espaço para elaborarmos melhor o conceito de “distância psíquica” e alguns cuidados que as empresas devem tomar para não se tornarem vítimas da escolha de um mercado para internacionalização incompatível com suas capacidades e conhecimentos. Para Cyrino (2003), a empresa procura uma lógica na escolha dos mercados para onde irá direcionar seus negócios. Seria óbvio pensar que ao se deparar com a necessidade de internacionalização (pressão do mercado interno saturado) essa empresa procurasse um mercado promissor. E qual seria esse mercado? Um mercado com maior potencial, ou seja, o mercado dos países desenvolvidos. Mas isso não é o que se observa na prática. Países desenvolvidos saem da agenda dos dirigentes dessas empresas, porque possuem um mercado sofisticado, com clientes que possuem níveis mais elevados de exigência que os necessários para que uma empresa se mantenha competitiva em seu próprio país, além de possuir competidores já estabelecidos bem maiores e agressivos. Esse mercado sofisticado é uma barreira à entrada.

Outra dificuldade vem expressa pela escassez de recursos e conhecimentos mínimos para operar nesses mercados. Não conhecem o idioma, a estrutura do mercado, as preferências dos clientes, a legislação, normas técnicas ou práticas locais de negócio. Todos esses fatores impulsionam a empresa para uma prática muito comum de escolha de mercado. Ela se volta para um local que tenha instituições e cultura mais parecidas com as suas, ou seja, em que haja menor distância

psíquica. Segundo Nordstrom e Vahlne: “fatores que impedem ou dificultam a aprendizagem de empresas sobre um ambiente internacional”, ou ainda, O’Grady e Lane:

... O grau de incerteza de uma empresa sobre um mercado internacional, resultante de diferenças e outras dificuldades de negócios que representam barreiras para o aprendizado sobre o mercado e para o estabelecimento de operações internacionais...

Cyrino e Barcellos (2003) observam que a estratégia de entrada em países com estruturas de mercado, de regulação e de competição semelhantes pressupõem um esforço moderado de adaptação às características do país, o que permite às empresas experimentarem novas formas de atuação, de maneira gradual, gerando um aprendizado ampliado do repertório de respostas a situações internacionais que, uma vez internalizadas, podem auxiliar a entrada em novos mercados.

Ainda, sobre distância psíquica, Cyrino e Barcellos (2003) alertam que “a proximidade estrutural dos mercados (...) muitas vezes esconde a complexidade das adaptações necessárias e as dificuldades de colocá-las em prática”. Esse mesmo autor justifica que algumas empresas frustraram-se em suas expectativas de desempenho internacional, porque partiram do pressuposto reducionista de que o mercado escolhido era uma simples extensão de seu mercado. Esses resultados deram origem ao modelo de Uppsala (JOHANSON E VAHLNE, 1977) baseado em três pressupostos:

- ✓ A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- ✓ O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- ✓ A empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual.

Com base nestes pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. Conhecimento refere-se ao mercado alvo e comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos.

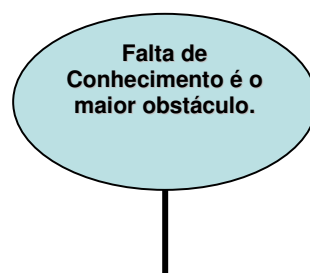


Figura 1 - Os Três Pressupostos do Modelo de Uppsala.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Johanson e Vahlne (1977).

Dib e Carneiro (2006) fazem uma comparação entres os diversos modelos e teorias de internacionalização existentes com o propósito de compreender este complexo fenômeno, buscando responder as seguintes perguntas: porque realizar negócios internacionais? Como? Com quê? Quando? Onde? A abordagem adotada por esses autores é muito relevante e nos aponta os principais aspectos de cada modelo. No quadro 1 seguem algumas de suas conclusões no que se refere ao modelo de Uppsala.

Quadro 1

Internacionalização de Empresas – Modelo de Uppsala

Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
<ul style="list-style-type: none"> • Motivos • Justificativa • Condições 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos • Serviços • Tecnologias • Outras atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Momento inicial • Progressão posterior 	<ul style="list-style-type: none"> • País • Região 	<ul style="list-style-type: none"> • Modo de entrada • Grau de controle • Modo de operação

Busca de mercados.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	Momento inicial: saturação do mercado doméstico; Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional	Para países com “distância psíquica”, em relação ao mercado doméstico, menor no primeiro momento e depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
--------------------	---	---	--	--

FONTE: Adaptado do modelo de **Dib e Carneiro (2006)**

De acordo com a analogia e o modelo utilizado acima podemos inferir que o Modelo de Uppsala estabelece, de maneira implícita, que a internacionalização se iniciaria como resposta a uma pressão por procura de mercados. Esse movimento para um mercado estrangeiro ocorreria quando a empresa percebesse que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estariam limitadas. Entretanto, o comprometimento adicional de recursos pela empresa em qualquer país somente ocorreria conforme essa demonstrasse a aquisição de um nível adequado de conhecimento advindo de sua experiência naquele país. De acordo com o conceito de distância psíquica, mencionado anteriormente, as empresas iriam para mercados “próximos” do seu mercado doméstico, desde que economicamente atrativos. As empresas primeiramente iriam explorar seus mercados domésticos, depois lentamente começariam a exportar. A atividade inicial de exportação poderia ser indireta, através de agentes. Com o passar do tempo, seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. O aumento do comprometimento com o mercado internacional teria seu ápice com o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a relevância que o conhecimento e sua gestão adquiriram na atualidade é justificada pela complexidade e pelas incertezas que caracterizam o ambiente competitivo global. O rápido desenvolvimento das tecnologias de informação ampliou o conteúdo informativo de produtos e serviços, transformando processos e mudando a natureza da competição, auxiliando a codificação do conhecimento. Desta forma o conhecimento é um

diferencial competitivo e estratégico, segundo o modelo de Uppsala. Além da busca do conhecimento, apontamos a seguir outras competências fundamentais para a internacionalização.

3 Conhecimento, Aprendizagem e Competência: a relação entre os conceitos e o Modelo de Uppsala

O cenário emergente da internacionalização é o de um intenso processo de reestruturação, com a missão de dar um sentido ao trabalho, com a abertura e desregulamentação dos mercados, a globalização da economia, mudanças sócio-culturais, os processos de inovação tecnológica, competição, necessidades de novas competências. O conceito aqui utilizado é o de competência em sua forma dinâmica, isto é, competência em forma de ação. Esse dinamismo, descrito por autores como Ruas (2001), se referem à aplicação dos recursos, mas também pode ser entendido como algo em constante mudança, aprimoramento e aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997) focam seu estudo na geração de conhecimento através da aprendizagem contínua. O primeiro ponto característico dessa obra é a definição de conhecimento como crença, ou seja, inclui valores dos indivíduos. A geração de conhecimentos na organização ocorreria através de uma espiral partindo dos indivíduos e envolvendo grupos e organizações em uma dinâmica de transformação bidirecional entre conhecimento tácito e explícito. Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não seria uma atividade especializada – um reduto do marketing ou do planejamento estratégico – mas estaria presente em toda a empresa. Os autores defendem a existência dos dois tipos de conhecimento, tácito e explícito. O conhecimento tácito seria algo altamente pessoal, difícil de formalizar e, portanto, difícil de comunicar. O conhecimento explícito seria formal e sistemático e por isso, é facilmente comunicado e compartilhado. Os autores defendem que a aprendizagem dependeria de um contexto propício. Assim, haveria contextos que facilitariam e outros que dificultariam a aprendizagem. A redundância seria um aspecto-chave, uma vez que estimularia o diálogo frequente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma “base cognitiva

comum” entre os funcionários, facilitando assim a transferência de conhecimento tácito. Propiciar a aprendizagem seria uma competência que permite à organização o desenvolvimento de novas competências.

No que se refere aos aspectos estratégicos da aprendizagem, Hemais e Hilal (2002) apud Urban e Fleury (2005), remetem a Penrose (1959), e apresentam como grande diferencial da sua teoria a noção de que o que limitaria o crescimento da firma seria o conhecimento e não a demanda, como defendiam os autores clássicos. A firma passa por um processo evolutivo na aquisição de conhecimento e na experiência coletiva.

De acordo com a abordagem de Fleury (2002), a organização situada em um ambiente institucional define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la num processo de aprendizagem permanente. Não existe ordem de precedência nesse processo e sim um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem. Assim, Nonaka e Takeuchi (1997), demonstram que aprendizagem e competência são dois elementos fortemente ligados, sendo a aprendizagem a forma para o desenvolvimento de competências.

É importante fazer aqui uma distinção. A discussão sobre competências segue por diversos caminhos. Por um lado a discussão de pesquisadores sobre estratégia, na qual se destacam autores como Mills et al. (2002), Hamel e Prahalad (1990 e 1995) cujo foco está nas competências organizacionais. Por outro lado, o foco se dá na área de gestão de pessoas, que centraliza as competências individuais. Apesar de reconhecer a importância dos estudos sobre competências individuais, este estudo terá foco nas competências organizacionais. Dessa forma, o termo competências tem sido comumente utilizado para fazer referência, em nível organizacional, ao conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização deve dispor, de forma integrada, com vistas a impactar positivamente seu desempenho e assegurar vantagem competitiva. Faremos a seguir uma revisão bibliográfica sobre esse conceito.

No final dos anos 80, Prahalad e Hamel (1990) deram uma contribuição significativa para a conceituação e definição de competências ao propor o conceito de competências essenciais, *core*

competences. Esses autores distinguem competências organizacionais de competências essenciais.

As essenciais seriam aquelas que obedecem simultaneamente a três critérios:

- ✓ Oferecem reais benefícios aos consumidores;
- ✓ São difíceis de imitar;
- ✓ Dão acesso a diferentes mercados.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar produtos e serviços. Logo, a competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre suas competências e sua estratégia competitiva.

Estratégia competitiva, no dizer de Michael Porter (1999), se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Ao definir a estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as que são necessárias para cada função; o conjunto forma as competências organizacionais. Pode-se dizer que as empresas possuem diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas, e que destas competências apenas algumas são essenciais: aquelas que as diferenciam e lhes garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações. Essa competitividade vai depender, em longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional que reforçará e promoverá as competências organizacionais, bem como, dará foco e reposicionará as vantagens competitivas.

Mills et al. (2002), ampliando os trabalhos de Hamel e Prahalad, não estão preocupados apenas com as competências essenciais. Os autores definem competência como a “forma de descrever o quão bem (ou não) sua firma desempenha suas atividades necessárias”. Os autores afirmam que a empresa possui forças ou alta atividade de competência se ela puder superar a maioria dos competidores em um fator competitivo que os consumidores valorizam. Assim, pensa-se competência como uma variável e não um atributo, pois não só refere-se a ter ou não, mas em que grau esta competência existe.

A noção fundamental que está por trás da definição de Mills et al. (2002) é a de que competência seria formada por uma série de blocos chamados recursos. A maneira pela qual os recursos são combinados define a construção de uma competência de alto desempenho. Os recursos em cada competência seriam combinados formando competências que se apóiam umas às outras dando suporte àquelas percebidas pelos clientes e às que garantem o sucesso do negócio.

Tanure e Gonzalez (2006) enfatizam o conceito de competência organizacional de Mills et al. (2002) ao descrever um capítulo sobre gestão de competências em empresas multinacionais. A autora reforça que esse conceito tem suas raízes na visão baseada nos recursos da firma, sendo essa uma abordagem que considera que toda empresa tem um portfólio formado pelos seguintes recursos: físicos (infra-estrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem, etc.), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e humanos. São várias as facetas que uma organização possui, cada qual com sua especificidade. Para os defensores desta teoria, é este portfólio que cria vantagens competitivas (KROGH, 1995), por isso, a definição de estratégias competitivas deve começar com um entendimento das possibilidades estratégicas desses recursos. Em vista disso, é classificada como incrementalista, uma vez que incorpora e valoriza as noções de aprendizagem organizacional e de experiência para lidar com a complexidade e a mudança de fatores relevantes no processo estratégico e de obtenção de vantagem competitiva.

Segundo essa visão baseada em recursos, é importante centrar a formulação das estratégias em um grupo específico desses recursos, ou seja, naquele que garante competitividade em longo prazo.

Essa abordagem distingue recurso de competência:

Um recurso é algo que a organização possui ou a que tem acesso, mesmo que temporário (...); uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa (...); é construída a partir de um conjunto de blocos, denominados recursos. (MILLS et al., 2002).

Autores como Ruas (2001), estabelecem a ligação entre o conceito de competências e aprendizagem: “(...) não estamos tratando da noção de competência como estoque de recursos, nem

tampouco como uma dimensão quantitativa, mas repensando o conceito de competência em sua forma dinâmica, isto é, na competência em forma de ação”.O dinamismo descrito pelo autor refere-se à aplicação dos recursos, mas também pode ser entendido como algo em constante mudança, aprimoramento e aprendizagem.

Fleury e Fleury (2000) investigaram as relações entre estratégia e competência e salientam que, passando do nível mais estratégico de formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, identificam-se três blocos de competências:

- 1) Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social (conhecimento do negócio, orientação para o cliente);
- 2) Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade. (conhecimento do produto, finanças);
- 3) Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas (comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalhos em times).

Ainda segundo Fleury & Fleury (2004), as competências implicariam num processo de coordenação de recursos; a implantação de estratégias geraria novas configurações de recursos e novas competências; estas por sua vez irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

4 Competências Identificadas como Essenciais Segundo o Modelo de Uppsala

As transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, em consequência de fatores como: o aprimoramento da tecnologia, a derrubada de fronteiras e o entrelaçamento de mercados, decorrentes, notadamente, dos processos de globalização, têm resultado na demanda de novas competências mais abrangentes e responsivas que as requeridas nas etapas anteriores do desenvolvimento do capitalismo.

Com uma economia cada vez mais globalizada, a habilidade de desenvolver e transferir conhecimento entre fronteiras se tornou a preocupação central para inúmeras organizações globais (Subramaniam e Venkatraman, 1999 apud Mazzola e Oliveira Jr., 2006).

As empresas são repositórias naturais de conhecimento estruturadas pela interação com o ambiente, absorvendo informações, transformando-as em conhecimento, para em seguida combiná-los com suas experiências anteriores, em um contexto delineado por sua cultura organizacional, gerando as estratégias que necessita para obter sucesso. Para isso é necessário que o conhecimento seja codificado e compartilhado para que não exista somente na mente das pessoas, cabendo às organizações administrá-lo de forma inteligente, transferindo-o através de processos de socialização.

A organização global, para enfrentar a complexidade e incertezas do atual cenário competitivo, necessita mais do que o simples fluxo do conhecimento da matriz para as subsidiárias. Necessita maximizar a atividade inovadora baseada em conhecimentos e habilidades, utilizando recursos locais de cada uma de suas unidades, que possam ser usados não só localmente, mas em todos os mercados onde ela opera.

A competitividade internacional deve basear-se cada vez mais na inovação, na criatividade e na imaginação humana, que constituem a matéria-prima da nova economia, uma vez que as fontes tradicionais de competitividade, tais como o capital, a tecnologia e o acesso a recursos naturais, já não servem atualmente para distinguir as empresas vencedoras das perdedoras, pois são acessíveis à maioria dos competidores (Cardoza e Pollero, 2004 apud Mazzola e Oliveira Jr., 2006). O incentivo ao empreendedorismo interno, ou intra-empreendedorismo, a antecipação às demandas do ambiente competitivo, as ações e comportamento empreendedor de colaboradores, vistos como verdadeiros sócios na estrutura hierárquica, são fundamentais e se evidenciam na organização, colaborando intensamente para consubstanciar essa crença.

No contexto organizacional o conhecimento é visto como o *know-how* coletivo da organização, uma competência que se expressa no conhecimento que foi coletivamente acumulado ao longo de sua

existência e também como potencial que ela apresenta na resolução dos problemas que enfrenta e dos que virá a enfrentar.

Flexibilidade e adaptabilidade a distintos cenários de negócios e o fluxo contínuo do conhecimento bem como seus compartilhamentos são competências requeridas a uma corporação multinacional. O quadro abaixo demonstra aspectos e conceitos-chave do modelo de Uppsala correlacionando-os às competências requeridas.

O quadro 2 demonstra como determinadas competências são necessárias na realização de negócios internacionais vistos sob o olhar do modelo de Uppsala. Todas essas competências chamadas de essenciais se integram, dando ao modelo de Uppsala uma percepção maior de todo o ambiente aonde a empresa se insere e começa a aprender, acumula conhecimento e passa a uma fase posterior, logo após o estabelecimento do conhecimento de tácito para explícito.

Tais competências chamadas de essenciais se dividem em seis tópicos que se inter-relacionam ao modelo de Uppsala de forma a explicá-lo melhor.

A competência de negócios se traduz pelo conhecimento e habilidades que o negócio é capaz de proporcionar para dar à empresa uma força maior à sua internacionalização, e tem como objetivo maximizar a atividade inovadora. Aliada a essa competência está a valorização da aprendizagem que faz a interface com o conhecimento adquirido e a disponibilidade de aprender, permitindo um fluxo intenso de informações e a administração eficiente desse conhecimento pela organização.

O gradualismo e incrementalismo estão no cerne da conceitualização e entendimento da forma como se processa o conhecimento. O modelo de Uppsala reforça todos os estudos anteriores sobre conhecimento que mostraram como ele acontece, ou seja, de forma processual e não estática. Esse processo se dá de forma interna à organização, em sua experiência de contato com o ambiente externo, tornando necessária uma pré-disposição da empresa para que esse processo aconteça, traduzida por sua cultura e transformada em competência estando intimamente relacionada ao grau de investimento em internacionalização, que no modelo de Uppsala é denominado empreendedorismo.

Às competências sociais relaciona-se, no modelo de Uppsala, a distancia psíquica, que opera diminuindo as diferenças entre os mercados, proporcionando a interação de uma empresa estrangeira a um mercado internacional, em um conluio de semelhanças oriundas dos interesses da organização. A abordagem comportamental deste modelo tem como representante das competências essenciais as competências atitudinais, representadas pelas atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão.

Quadro 2

Competências Requeridas para a Operacionalização do Modelo de Uppsala

Modelo de Uppsala	Competências Essenciais
Conhecimento: importante para realização dos negócios internacionais.	Competências de negócio: compreender o negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social (conhecimento do negócio, orientação para o cliente), maximizar a atividade inovadora baseada em conhecimentos e habilidades, utilizando recursos locais de cada uma de suas unidades, que possam ser usados não só localmente, mas em todos os mercados onde ela opera, antecipação às demandas do ambiente competitivo. Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade. (conhecimento do produto, finanças).
Valorização da aprendizagem.	A aprendizagem é vista como um grande diferencial e estratégia competitiva. A disponibilidade para aprender e ensinar são essenciais, assim como a cooperação. Fluxo contínuo do conhecimento bem como seu compartilhamento, é necessário que o conhecimento seja codificado e compartilhado para que não exista somente na mente das pessoas, cabendo às organizações administrá-lo de forma inteligente, transferindo-o através de processos de socialização, know-how coletivo.
Gradualismo e incrementalismo.	Referem-se às competências relacionadas à gestão do tempo e conhecimento do processo como um todo. Para a realização da internacionalização é necessário seguir determinadas etapas e procedimentos.
Comprometimento.	Relacionado ao grau de investimento na internacionalização. Está relacionado à um feeling de negócios e ao incentivo ao empreendedorismo interno, ou intra-empreendedorismo, absorvendo informações, transformando-as em conhecimento,

	para em seguida combiná-los com suas experiências anteriores, em um contexto delineado por sua cultura organizacional, gerando as estratégias que necessita para obter sucesso.
Distância psíquica.	Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, conhecer realidades culturais e sociais diferentes e de adaptação. Estão em destaque competências de comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalhos em equipe, flexibilidade e adaptabilidade, habilidade de desenvolver e transferir conhecimento entre fronteiras.
Abordagem comportamental.	Relacionado às competências atitudinais onde as atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão são extremamente relevantes. Destaca-se a inovação, criatividade e a imaginação humana, interação com o ambiente.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos modelos de Uppsala e de competência.

A partir da interação dos dois modelos, podemos inferir que a interface se faz por complementaridade e não por exclusão. O modelo de competências essenciais, mais que apenas trazer novas informações e possibilidades de análise, se alia ao modelo de Uppsala de forma complementar e enriquecedora.

Diríamos que a integração dos dois modelos possibilita uma visão mais holística, contextualizada e atual da organização, permitindo uma análise mais profunda do processo de aprendizagem pelo qual as organizações modernas não cessam de experimentar.

5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi relacionar as competências requeridas para a internacionalização segundo o modelo de Uppsala. Para isso, foi feito um paralelo entre o modelo de Uppsala e a teoria das competências, buscando enfatizar aquelas competências identificadas como necessárias ao processo de internacionalização conforme o modelo citado.

Percebe-se que os modelos comportamentais exigem ainda mais competência, pois estão buscando uma diminuição das incertezas resultantes de longo processo de aprendizagem.

Analisando o modelo de Uppsala verificamos que suas motivações estão relacionadas ao conhecimento e aprendizagem e, logo, requerem das organizações competências específicas para

sua realização que podem ser resumidas em competências de negócio, competências técnico-profissionais, competências sociais, competências atitudinais e competências relacionadas à gestão do tempo.

Concluindo, o fenômeno da globalização proporciona novas oportunidades de negócio para as empresas em geral. Em contra-partida o mundo conectado está exigindo uma maior agilidade, flexibilidade e sensibilidade por parte das empresas devido ao aumento da competitividade, exigindo a melhoria contínua das empresas através de um intenso processo de aprendizagem e gestão do conhecimento, que constituem um meio para que as organizações possam desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva.

O grande desafio das empresas nessa empreitada é obter capacidade de transferir as vantagens competitivas adquiridas no país de origem por meio do conhecimento e desenvolver, a partir de suas competências distintivas, modelos de negócio adaptados a diferentes contextos culturais, institucionais e mercadológicos.

Referências

ANDERSEN, O. On the international process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, 24/2, 209-231. 1993.

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, Brasília, Distrito Federal. **Anais...**Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, 11, 347-363. 2002

CYERT, R.; MARCH, J.. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. In: TANURE, B.; GONZALES, R. D. (orgs.) **Gestão Internacional**-São Paulo: Saraiva.

DIB, L.A ; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA J.R., M.M. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In FLEURY, M. T. (coord.) **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, 2004.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business studies,** v.8,n.1,p.23-32,1977

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management studies,** p 305-322, Oct.,1975.

KROGH,G.;ROOS, J.**Organizational epistemology.** New York: St.Martin's Press, 1995.

MAZZOLA, H. J.; OLIVEIRA JR., M. M. Compartilhando conhecimento na internacionalização de serviços de engenharia: estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

MILLS, J; PLATTS, K; BOURNE, M; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NONAKA, I e TAKEUSHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação.** 13ª ed. São Paulo: Campus, 1997.

PORTER, M. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, janeiro/março, 2002.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional in: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA Jr., M. (Organiz.) **Gestão Estratégica do Conhecimento.** Editora Atlas: São Paulo, 2001.

SAMPAIO, J.R. Implantação de gestão de competências em empresa brasileira de telecomunicações. In: GOULART, I.B. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

SOTTO-MAYOR FILHO, L. A.; FERREIRA, G. C. Internacionalização de empresas de prestação de serviços em tecnologia de informação: O estudo de caso de duas empresas brasileiras. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

SVENSSON, G. **Globalization of business activities** : a global strategy approach. Management Decision ,v.39, p 6-18, 2001.

TANURE, B.; GONZALEZ, R. D. (orgs). **Gestão Internacional** - São Paulo: Saraiva, 2006.

URBAN, T. P.; FLEURY, M. T.L. Seminários em Administração , VIII Semead. São Paulo, São Paulo. **Anais...**São Paulo: Semead, 2005.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento** , Rio de Janeiro, Ed Campos , 2001.

WEISFELDE, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: AXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Org). **Reassessing the internationalization of the firm**. Amsterdam; JAI, 2001, p.13-46 (Advances in International Marketing ,11)

1º AUTOR: Regina Lúcia de Carvalho Drummond Salvador

Mestranda em Administração pela Faculdade Novos Horizontes na linha de pesquisa Relações de Poder e Dinâmica das Organizações. Possui graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1983). Atualmente é analista em hematologia e hemoterapia da Fundação Hemominas, onde já desempenhou a função de psicóloga clínica e foi ocupante de cargo de chefia. Tem experiência em pesquisa e também na área de Psicologia Organizacional e em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas.

Endereço: Pça. Bernardo da Veiga, 50/ 901 – B. Caiçara. Belo Horizonte – MG. CEP 31250-340.

E-mail: regina_carvalho2003@yahoo.com.br

Fone: 0XX 31 3428.28.58

2º AUTOR: Fabiana Lana Pessoa

Psicóloga com experiência em consultoria educacional e organizacional. Pós -graduação em Educação Infantil e Psicomotricidade. Mestranda em Administração e professora nos cursos de Administração e Ciências Contábeis na UNIPAC.

E-mail: fabianalana@click21.com.br

Fone: 0XX 31 3347-9224
0XX 31 9184-3084

3º AUTOR: Lana Porto

Mestranda em Administração pela Faculdade Novos Horizontes na área de pesquisa de Tecnologias de Gestão e Competitividade. Possui graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2002). Tem experiência como Professora Universitária no Curso de Administração e na área de Recursos Humanos e em Psicologia Clínica atendendo na linha Psicanalítica. Desenvolveu trabalho de pesquisa em escola da rede pública com crianças e adolescentes com problemas de disciplina. Atuou como facilitador de aprendizagem de natação para crianças com necessidades especiais.

E-mail: laninha.porto@hotmail.com

Fone: 0XX 31 84845930