XXI SEMEAD
Seminários em Administração

novembro de 2018
ISSN 2177-3866

Gestão por competências em processos de internacionalização – o que aprendemos nos últimos 25 anos -

KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

CESAR NAGANO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

Gestão por competências em processos de internacionalização
– o que aprendemos nos últimos 25 anos -

1. INTRODUÇÃO

As competências organizacionais são competências coletivas e estão associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização (Mills et al, 2002). Estas podem ser definidas como a coordenação de conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas, cuja combinação vai sustentar as principais atividades estratégicas, ou seja, resultam da combinação de recursos e capacidades coletivas da empresa (Ruas, 2001).

A internacionalização de empresas é um tipo particular de estratégia. Então, para que a estratégia de internacionalização seja eficaz e gere a vantagem competitiva esperada, é necessária a gestão de uma série de competências organizacionais que a viabilizem (Fleury et al, 2008). Entretanto, a literatura diverge tanto acerca dos motivadores da internacionalização quanto acerca das principais competências organizacionais e individuais necessárias para executá-la.

No sentido de contribuir para ampliar a compreensão da teoria existente, o principal objetivo dessa pesquisa é analisar a produção científica sobre gestão por competências em internacionalização de empresas nos últimos vinte e cinco anos. Para atingir este objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre gestão por competências em internacionalização de empresas; (b) identificar os autores e artigos mais relevantes em relação à temática; (c) identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto; e (d) identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema.

O estudo classifica-se como quantitativo (Cervo *et al*., 2007), tendo como base um estudo bibliométrico e bibliográfico da amostra de artigos selecionada na base de dados ISI – Web of Knowledge, entre os anos de 1992 e 2017.

Primeiramente, é apresentado um referencial teórico, no qual são abordados os principais conceitos relativos ao tema na literatura, seguido de uma breve explanação sobre o delineamento metodológico da pesquisa. Na sequência, são apresentadas as análises e os resultados da pesquisa.

Por fim, entende-se que a principal contribuição desta pesquisa consiste em apresentar uma sistematização da produção acadêmica a respeito da temática da gestão por competências em internacionalização de empresas, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema, inclusive para pesquisadores brasileiros.

.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de competência

Nos estudos de estratégia, a empresa pode ser entendida como um conjunto de recursos produtivos, utilizados para a produção de bens e serviços, cuja principal motivação é o lucro a longo prazo (Penrose, 1959). Nesse sentido, os teóricos alinhados à visão baseada em recursos (RBV) propõem que a fonte primordial de vantagens competitivas seriam rendas ricardianas (Saes, 2009), advindas da posse e utilização de recursos raros, valiosos e custosos de serem transferíveis e replicáveis (Barney, 1991).

A estratégia de uma empresa deveria focar, então, nas características internas da firma, para compreender a criação de valor a partir de ganhos de eficiência (Barney, 1991) e processos

e heurísticas acerca de seus recursos e capacidades dinâmicas (Teece et al, 1997; Prahalad & Hamel, 1990). Tais rotinas são necessárias para lidar com a realidade complexa e incerta que se apresenta (Teece et al, 1997) e são intrínsecas à empresa e as diferenciam, uma vez que resultam do conhecimento especifico acumulado em erros e acertos de decisões anteriores (Nelson & Winter, 1982).

Nesse sentido, as competências podem ser compreendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis, estando mais alinhada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que à formação de um estoque de conhecimentos e habilidades (Ruas et al, 2005). No entanto, sua compreensão completa requer o entendimento de duas dimensões complementares: competências organizacionais e competências individuais.

As competências organizacionais são competências coletivas e estão associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica (Ruas et al, 2005), associadas ao desempenho em relação à concorrência (Mills et al, 2002), em um processo articulado e coordenado de capacidades (Javidan, 1988). Podem ser definidas como a coordenação de conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas, cuja combinação vai sustentar as principais atividades estratégicas, ou seja, resultam da combinação de recursos e capacidades coletivas da empresa (Ruas, 2001).

As competências organizacionais estão relacionadas a processos críticos na cadeia de valor de uma organização (Fernandes, 2006) e podem ser de três tipos: básicas, diferenciadoras ou essenciais. As competências básicas garantem a sobrevivência da operação. As diferenciadoras distinguem a organização no espaço competitivo em que atuam, contribuindo para uma posição de liderança. Já as competências essenciais diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para posição de pioneirismo (Ruas, 2001).

São as competências individuais as mais discutidas na literatura e é possível delinear duas escolas de pensamento acerca do tema (Ruas, 2001). A escola americana adota uma abordagem mais pragmática, com foco nas habilidades acumuladas por cada indivíduo, propondo estudos de categorização e instrumentalização para o desenvolvimento de cada capacidade (Dutra, 2017; McClelland, 1973). Já a escola francesa incorpora elementos da sociologia e da economia do trabalho, ao propor que apenas a aplicação de tais habilidades adquiridas é capaz de gerar valor sendo, portanto, uma competência (Dutra, 2017; Le Boterf, 2003).

Neste estudo, as competências individuais são definidas como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury & Fleury, 2001, pág. 188). Elas são a inteligência prática para situações derivadas de conhecimentos adquiridos previamente por cada indivíduo, e variam conforme a complexidade das situações apresentadas (Zarifian, 2001).

2.2 Competências para internacionalização de empresas

A internacionalização de empresas é um tipo particular de estratégia. As teorias de estratégia explicam os motivos que levam as firmas a explorar mercados globais por diferentes vertentes (Fleury et al, 2008). Os teóricos que entendem a estratégia como uma escolha de posicionamento no mercado (Porter, 1985) defendem que as empresas buscam através da internacionalização custos de produção mais baixos, diferenciação/inovação em serviços e produtos ou ainda uma solução completa para um cliente específico. Já os estudos alinhados à teoria econômica (Williamson, 1975) propõem que a busca por mercados internacionais deve-

se à tentativa de reduzir custos de transação, uma vez que podem ser fontes de vantagem de propriedade, localização ou internalização (Fleury et al, 2008).

Já os estudos ancorados na perspectiva da visão baseada em recursos (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990) entendem que a motivação para a internacionalização pode ser compreendida sob a ótica de redes de negócios, nas quais se buscaria fortalecer e beneficiar uma determinada rede, seja ela estável, dinâmica ou interna (Fleury et al, 2008). Ainda nessa abordagem, é possível compreender a globalização sob a ótica de uma busca gradativa por conhecimento, também conhecido como Modelo Uppsala (Zahara et al, 2000). O modelo Uppsala propõe tipos de entrada em mercados externos progressivos, iniciando-se com exportações, com baixa complexidade, a um alto custo e permitindo baixo controle, até a implementação de uma nova subsidiária totalmente própria, bem mais complexa, muitas vezes custosa, mas permitindo máximo controle e retornos potenciais acima da média (Zahara et al, 2000).

As competências organizacionais necessárias à internacionalização variam conforme os motivadores estratégicos da expansão, bem como da linha teórica a eles associada (Fleury et al, 2008). Por sua natureza de foco interno e articulação de recursos, a visão baseada em recursos permite maiores desdobramentos teóricos do tangente às competências organizacionais, conforme evidenciado na Figura 01, que sistematiza as principais linhas teóricas da estratégia, os motivadores de internacionalização e a discussão de competências a eles associada.

Figura 01: Sistematização da discussão de competências e internacionalização

Teoria de Estratégia	**Internacionalização**	**Competências**
Porter *(1985)* Vantagem Competitiva Foco na Indústria Posicionamento	Custos mais baixos Diferenciação/inovação Solução completa para um cliente específico	Produção Enxuta Inovações Radicais Relações com clientes específicos
Teoria Econômica *Williamson (1975)* Custos de Transação Direitos de Propriedade	Vantagem Propriedade Vantagem Localização Vantagem Internalização	Locais Não-locais Específicas
Visão Baseada Recursos *Prahalad & Hammel (1990)* Competências Essenciais *Barney (1991)* V.R.I.O.	Modelo Uppsala Modelo de Redes	Comunicação Organizacional Socialização Sistema de Info Tecnológica Criação de Times Globais Transparecer confiança e legitimidade Subsidiária como centro estratégico

Fonte: elaborado pelos autores com base em Fleury et al (2008).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo classifica-se como quantitativo (Cervo *et al*., 2007), tendo como base um estudo bibliométrico e bibliográfico da amostra de artigos selecionada na base de dados ISI – *Web of Knowledge (core colection)*, entre os anos de 1992 e 2017.

3.1 Coleta de dados e análise descritiva

Os dados foram pesquisados a partir da base ISI - *Web of Knowledge*. A busca foi limitada a artigos, em inglês, da área de Administração de Empresas (*Social Sciences e Business Economics*). Após revisão da literatura, foram identificadas e pesquisadas quatro palavras-chave: *"internationalization and competences", "internationalisation and competences", "internationalization and skill" e "internationalisation and skill"*, em todos os tópicos indexados do artigo. Realizada a coleta, artigos em duplicidade foram eliminados, para compor a base de dados final.

Para atender ao objetivo de analisar a produção científica sobre gestão por competência da internacionalização, a análise dos dados foi realizada em três etapas consecutivas: análise descritiva, análise bibliométrica e análise bibliográfica.

3.2 Análise descritiva

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva que contemplou um levantamento quantitativo dos artigos. Nessa etapa foi realizada ainda o mapeamento da evolução do número de artigos por ano, com o intuito de identificar a tendência do interesse pelo tema gestão por competência da internacionalização na literatura de administração.

3.3 Análise bibliométrica

Nesta etapa, utilizou-se o método de organização e sistematização de informações proposto por Guedes e Borschiver (2005), que descreve três leis bibliométricas: a lei de Zipf, a lei de Lotka e a lei de Bradford.

Segundo os autores, a lei de Zipf diz respeito à frequência de ocorrência de palavras em um texto para propor indexações. A lei de Lotka, por sua vez, observa a produtividade dos autores, fundamentada na premissa de que o número de publicação de alguns pesquisadores é maior que de outros. Por fim, a lei de Bradford propõe-se a estimar o grau de relevância de periódicos em uma área de conhecimento específica. Essa lei pressupõe que os artigos pioneiros sobre determinado tema são publicados em periódicos apropriados, que, como consequência, atraem ainda mais artigos sobre o assunto, tornando-se referência na temática em questão.

Essas três leis citadas oferecem o *framework* bibliométrico para este estudo. A lei de Zipf sustenta o primeiro objetivo específico proposto – identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre gestão por competência da internacionalização – analisada através da incidência de expressões-chave nos artigos. A lei de Lotka está associada ao segundo objetivo específico proposto – identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática da gestão por competência da internacionalização – que utilizará a técnica de análise do número de citações por artigo e por autor, além da quantidade de artigos publicados por autor. Por fim, a lei de Bradford corresponde ao terceiro objetivo específico proposto – identificar os periódicos que concentram as publicações sobre gestão por competência da internacionalização – que também utilizará a técnica de análise do número de citações, bem como a quantidade de artigos publicados sobre o assunto em cada periódico, entre os anos de 1992 e 2017.

3.4 Análise bibliográfica

A terceira e última etapa foi a realização de uma análise bibliográfica. Para tanto, definiu-se um corte temporal arbitrário para a criação de cinco períodos delimitados, com intervalos de 5 anos, com exceção do período de 1992-1997 que possui 6 anos de intervalo, (1992-1997; 1998-2002; 2003-2007, 2008-2012; 2013-2017).

A seguir, foram identificados e analisados os sete artigos mais citados publicados em cada período. A partir dessa base de artigos mais relevantes sem o viés temporal, com o intuito de identificar tendências e campos de estudo correlatos à temática de gestão por competência da internacionalização – quarto objetivo específico desse estudo – foram realizados os seguintes mapeamentos: abordagem metodológica, campos de estudo correlatos e principais referências.

A análise da abordagem metodológica de cada artigo seguiu a recomendação de Machado-da-Silva, Amboni e Cunha (1989): artigos empíricos, que concentram a observação e análise sem seguir um modelo teórico; artigos teóricos-empíricos, que têm como ponto de partida um modelo teórico de referência; e artigos teóricos, que buscam conceitos ou identificação de variáveis sem a realização de testes empíricos.

A análise de campos de estudo correlatos utilizou a técnica de incidência e categorização de palavras-chave. As palavras-chave de cada artigo analisado foram categorizadas entre: teorias relacionadas, os arcabouços teóricos indexados utilizados como base de análise; temas, enfoques temáticos da análise; e técnicas e ferramentas, que corresponde ao instrumental no qual a análise se concentra. Para melhor visualização dos resultados foram excluídas palavras-chave que coincidissem com os termos de busca utilizados e descritos na seção 4.1. Termos no plural ou com semântica similar foram agrupados. Por fim, a análise das principais referências baseou-se no número de vezes que um determinado texto foi citado pelos artigos mais relevantes analisados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as principais análises e resultados do estudo, conforme descritos na seção de metodologia.

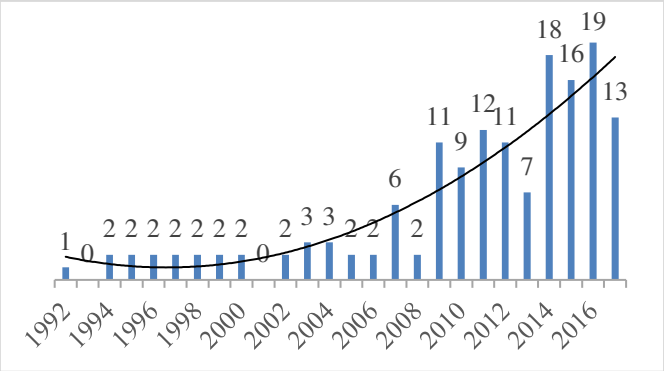
4.1 Coleta de dados e análise descritiva

Na primeira etapa de coleta de dados, com as palavras-chave *"internationalization and competences", "internationalisation and competences", "internationalization and skill", "internationalisation and skill"*, pesquisadas em todos os tópicos indexados do artigo na *Core Collection* da base de dados *ISI – Web of Knowledge*. Depois restringiu-se a busca à área de administração (*social science* e *business economics*).

A partir de então, fez-se um novo filtro de busca restringindo o tipo de publicação (somente artigos). Por fim, limitou-se a pesquisa a artigos escritos no idioma inglês, espanhol e português o que resultou em uma base de dados final de 151 artigos, já desconsiderando as repetições de artigos entre as palavras-chave selecionadas.

A análise do número de publicações por ano demonstra uma clara tendência de crescimento exponencial da temática de gestão por competências em internacionalização na literatura, conforme demonstrado na Figura 02. Os últimos 10 anos, desde 2008, concentram 78% das publicações sobre o tema e os últimos 5 anos, desde 2013, 48% das publicações.

Figura 02: Total de artigos por ano.



Fonte: elaborado pelos autores.

4.2 Análise bibliométrica

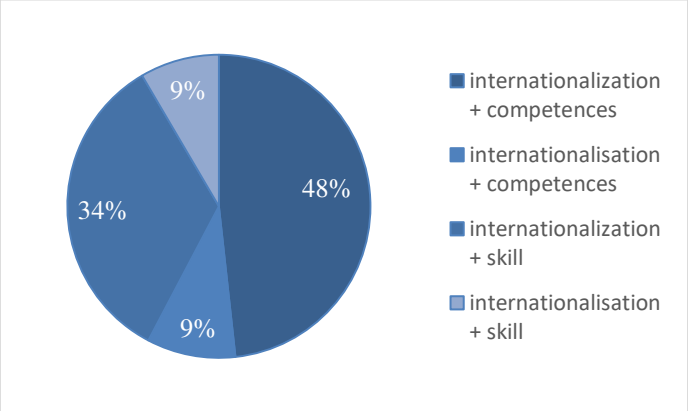
A análise bibliométrica dos dados pautou-se nas três leis e princípios da bibliometria, sugeridas por Guedes e Borschiver (2005): a lei de Zipff, a lei de Lotka e a lei de Bradford.

4.2.1 Expressões-chave mais utilizadas

Seguindo a lei de Zipf (Guedes & Borschiver, 2005), após revisão da literatura, foram identificadas 4 expressões que favorecem indexações e direcionam interessados no tema gestão por competência da internacionalização ao conteúdo publicado nas últimas três décadas. Entretanto, essas expressões contribuem em diferentes proporções para o resultado de busca sobre o tema. A incidência de expressões-chave nos artigos que compõe a base de dados desse estudo está representada na Figura 03.

Pode-se observar que internacionalização e competências as expressões mais incidentes são "*Internationalization and competences*" e "*Internationalization and skill*", representando 48% e 34% dos resultados respectivamente.

Figura 03: Distribuição de resultados de busca por expressões-chave.



Fonte: elaborado pelos autores.

4.2.2 Artigos mais citados

Seguindo a lei de Lotka (Guedes & Borschiver, 2005), foram identificados os 10 artigos mais citados sobre a temática de internacionalização e competências. Os resultados encontram-se na Figura 04.

Figura 04: Artigos mais citados sobre internacionalização e competências.

Nº Citações	Artigo	Autores	Periódico	Ano
546	Explaining the formation of international new ventures - the limits of theories from international-business research	Mcdougall, Pp; Shane, S; Oviatt, Bm	Journal Of Business Venturing	1994
196	R&D collaboration by smes: new opportunities and limitations in the face of globalisation	Narula, R	Technovation	2004
187	Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational corporations	Gerybadze, A; Reger, G	Research Policy	1999
147	Networking capability and international entrepreneurship - How networks function in Australian born global firms	Mort, Gs; Weerawardena, J	International Marketing Review	2006
133	Towards a theory of the technology-based firm	Granstrand, O	Research Policy	1998
108	Innovation systems and 'inertia' in R&D location: Norwegian firms and the role of systemic lock-in	Narula, R	Research Policy	2002
98	International business competence and the contemporary firm	Knight, Ga; Kim, D	Journal Of International Business Studies	2009
94	How do you mean 'global'? An empirical investigation of innovation networks in the multinational corporation	Zander, I	Research Policy	1999
85	Dimensions of service quality in developed and developing economies: multi-country cross-cultural comparisons	Malhotra, Nk; Ulgado, Fm; Agarwal, J; Shainesh, G; Wu, L	International Marketing Review	2005
73	Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study	Ruzzier, M; Antoncic, B; Hisrich, Rd; Konecnik, M	Canadian Journal Of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration	2007
73	Organization of industrial R & D on a global scale	Gassmann, O; Von Zedtwitz, M	R & D Management	1998

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de ISI (2018)

4.2.3 Autores mais relevantes

Ainda seguindo a lei de Lotka (Guedes & Borschiver, 2005), foram identificados os autores mais relevantes na temática de internacionalização e competências, através da comparação de dois critérios: número de citações e quantidade de artigos publicados por autor. A Figura 05 apresenta a lista dos 23 autores mais citados, bem como o número de artigos publicados por cada um.

Figura 05: Autores mais citados (23 primeiros).

Autor	Nº Citações	Nº Artigos
Mcdougall, PP	546	1
Shane, S	546	1
Oviatt, BM	546	1
Narula, R	352	4
Weerawardena, J	213	2

Gerybadze, A	190	2
Reger, G	187	1
Mort, GS	147	1
Granstrand, O	134	2
Knight, GA	98	1
Kim, D	98	1
Zander, I	94	1
Malhotra, NK	85	1
Ulgado, FM	85	1
Agarwal, J	85	1
Shainesh, G	85	1
Wu, L	85	1
Gassmann, O	73	1
Ruzzier, M	73	1
Antoncic, B	73	1
Von Zedtwitz, M	73	1
Hisrich, RD	73	1
Konecnik, M	73	1

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de ISI (2016)

Vale ressaltar que FM. Borini, com 4 artigos e M. T. L. Fleury, com 3 artigos cada um, são dois dos autores que mais publicaram sobre o tema. Entretanto, esses autores não constam na Figura 05, pois receberam apenas um total de 29 e 22 citações, respectivamente.

4.2.4 Periódicos que concentram publicações sobre gestão por competência da internacionalização

Por fim, seguindo a lei de Bradford (Guedes & Borschiver, 2005), foram identificados os periódicos que mais publicaram artigos com a temática de gestão por competência da internacionalização. Os resultados encontram-se na Figura 06.

Figura 06: Periódicos mais citados (10 primeiros).

Periódico	**Nº Citações**	**Nº Artigos**
Research Policy	626	8
Journal of Business Venturing	546	1
International Marketing Review	335	7
Technovation	196	1
Journal of International Business Studies	175	3
Journal of Business Research	126	4
Journal of International Management	121	5
Journal of Management Studies	120	4
International Business Review	116	7
R & D Management	86	2

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de ISI (2016)

A análise da Figura 06 revela que os periódicos mais relevantes para o tema são da área de inovações em gestão ou negócios internacionais, sendo que o *Research Policy* concentra o maior número de citações e o maior número de artigos publicados. Vale ressaltar que os periódicos "*Imternational Journal of Technology Management*", "*Journal of World Business*", *"Service Industries Journal* e *"Long Range Planning"* destacam-se pelo número de artigos publicados sobre o tema (7, 5, 5 e 4 artigos publicados, respectivamente), embora não configurem a lista dos periódicos mais relevantes, por serem menos representativos em termos de número de citações.

Vale ressaltar ainda que, no período pesquisado, 75 periódicos distintos publicaram artigos sobre a temática, o que ratifica o crescente interesse pelo campo de estudo.

4.3 Análise bibliográfica

A análise bibliográfica teve como intuito uma primeira aproximação sobre como o tema vem sendo abordado na literatura, identificando tendências e campos de estudo correlatos à temática de gestão por competência da internacionalização, conforme explorado na seção de metodologia.

4.3.1 Artigos mais citados por intervalo de tempo

Com o intuito de evitar distorções na análise e identificar tendências na literatura, foram definidos cinco cortes temporais arbitrários, a partir dos quais foram identificados os 7 artigos mais citados por período e chegou-se a uma base final de 35 artigos totais. A Figura 07 apresenta a consolidação dos 35 artigos.

Figura 07: Os 7 artigos mais citados por período de tempo – análise consolidada.

Período	Artigo	Nº Citações
1992-1997	Mcdougall, Pp; Shane, S; Oviatt, Bm **1994**	546
	Naidu, Gm; Prasad, Vk **1994**	55
	Spar, DL **1997**	50
	Gray, BJ **1997**	45
	Duysters, G; Hagedoorn, J **1996**	35
	Hendry, C 1996	10
	Osbaldeston, M; Barham, K **1992**	10
1998-2002	Gerybadze, A; Reger, G **1999**	187
	Granstrand, O **1998**	133
	Narula, R **2002**	108
	Zander, I **1999**	94
	Gassmann, O; Von Zedtwitz, M **1998**	73
	Ramon Rodriguez, A **2002**	39
	Lautanen, T **2000**	34
2003-2007	Narula, R **2004**	196
	Mort, Gs; Weerawardena, J **2006**	147
	Malhotra, Nk; Ulgado, Fm; Agarwal, J; Shainesh, G; Wu, L **2005**	85
	Ruzzier, M; Antoncic, B; Hisrich, Rd; Konecnik, M **2007**	73

	Luo, Y **2007**	67
	Bouquet, C; Hebert, L; Delios, A **2004**	63
	Meyer, KE **2006**	62
2008-2012	Knight, Ga; Kim, D **2009**	98
	O'cass, A; Weerawardena, J **2009**	66
	Bruneel, J; Yli-Renko, H; Clarysse, B **2010**	62
	Li, PP **2010**	55
	Narula, R; Santangelo, Gd **2009**	48
	Hagen, B; Zucchella, A; Cerchiello, P; De Giovanni, N **2012**	39
	Barroso, C; Villegas, Mm; Perez-Calero, L **2011**	39
2013-2017	Awate, S; Larsen, Mm; Mudambi, R **2015**	32
	Cannone, G; Ughetto, E **2014**	31
	D'angelo, A; Majocchi, A; Zucchella, A; Buck, T **2013**	30
	Empson, L; Cleaver, I; Allen, J **2013**	26
	Fleury, A; Fleury, Mtl; Borini, Fm **2013**	13
	Ren, Sc; Eisingerich, Ab; Tsai, Ht **2015**	11
	Athreye, S; Tuncay-Celikel, A; Ujjual, V **2014**	10

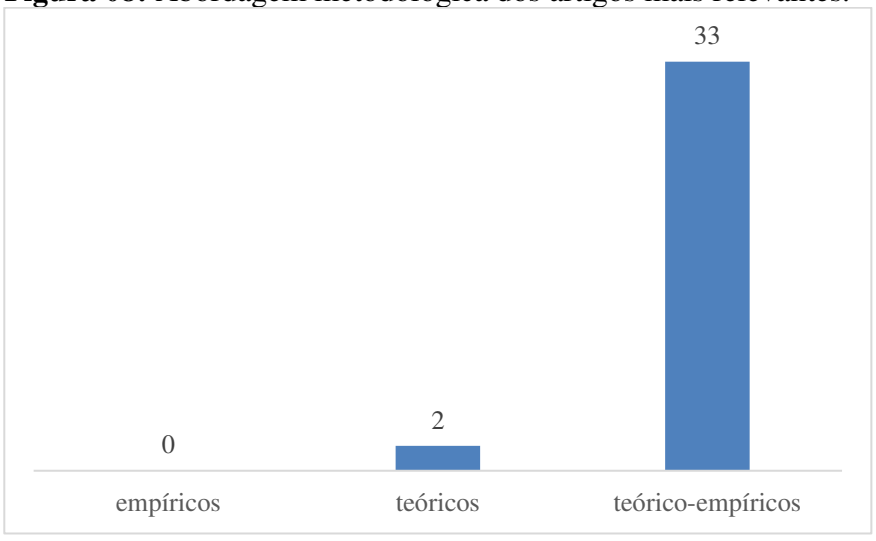
Fonte: Adaptado de ISI (2016)

A análise da Figura 07 aponta que, dentre os artigos mais antigos publicados sobre o tema, destaca-se o "*Explaining The Formation Of International New Ventures - The Limits Of Theories From International-Business Research"* (Mcdougall et al, 1994). Dentre os mais recentes, chama a atenção a repercussão do artigo *"International Business Competence And The Contemporary Firm"* (Knight & Kim, 2009). Essa base consolidada de 35 artigos, conforme descrita no Quadro 05, foi utilizada para as análises bibliográficas desse estudo.

4.3.2 Abordagem metodológica

A respeito da abordagem metodológica dos artigos, a base de artigos mais relevantes analisada seguiu a classificação: "teóricos", "teórico-empíricos" e "empíricos", conforme Figura 08.

Figura 08: Abordagem metodológica dos artigos mais relevantes.



Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se observar que os artigos pesquisados são predominantemente teórico- empíricos. A predominância de artigos de natureza teórico - empíricos pode sugerir que que a temática da gestão por competências em internacionalização ainda não esteja consolidada, permitindo tanto a discussões teóricas e proposição de diferentes modelos, quanto à busca por evidências empíricas que os sustentem.

4.3.3 Campos de estudo relacionados

A identificação de campos de estudo relacionados à temática de gestão por competência da internacionalização foi realizada a partir da análise de incidência de palavras-chave na base de artigos mais relevantes. As palavras-chave de cada artigo analisado foram categorizadas entre: "teorias relacionadas", "temas" e "unidades de análise". A Figura 09 relaciona as palavras-chave indexadas em cada categoria, bem como o número de artigos que estão associados às mesmas. Vale ressaltar que, com o intuito de destacar os campos de estudo mais relevantes, estão listados apenas palavras-chave indexadas em três ou mais artigos.

Figura 09: Incidência de palavras-chave nos artigos mais relevantes

Teorias Relacionadas	Temas	Unidade de análise
Strategic management (16)	Knowledge & learning (10)	SME (13)
RBV (5)	Innovation (8)	Multinationals (9)
Human capital management (3)	Business networks (7)	Board of director (4)
Marketing strategy (3)	Diversification (7)	Entrepreneur (4)
	Technological capabilities (6)	
	Entry strategy mode (4)	

Fonte: Elaborado pelos autores, com dados ISI (2018)

Percebe-se que "*strategic management*", é o principal arcabouço teórico indexado que embasa os artigos mais relevantes sobre gestão por competência da internacionalização, com especial ênfase à visão baseada em recursos (RBV), destacada em 5 trabalhos. Uma análise conjunta dos temas mais indexados corrobora o contínuo desenvolvimento da gestão de competências em diferentes direções, embora no tangente à internacionalização, aponte uma tendência para campos de estudo ligados a gestão do conhecimento e busca por vantagens competitivas sustentáveis através de inovação, com destaque para as palavras-chave *"knowledge & learning"* e "*innovation*". Por fim, pode-se perceber ainda que os artigos mais relevantes dividem-se tanto entre as pequenas e médias empresas (SME) quanto em multinacionais como principal unidade de análise.

4.3.4 Principais referências utilizadas

A análise dos principais textos de referência citados pelos artigos mais relevantes visa ratificar o arcabouço teórico no qual esses embasam suas abordagens acerca das competências em internacionalização. A Figura 10 relaciona as 5 referências mais citadas pelos artigos analisados.

Figura 10: Textos mais citados como referência pelos artigos mais relevantes

Nº Ocorrências	Autor	Ano	Título

15	Johanson, J	1977	The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments
10	Johanson, J	1990	The mechanism of internationalisation
8	Oviat,t BM	1994	Toward a theory of international new ventures
7	Barney, J	1991	Firm resources and sustained competitive advantage
7	Knight, GA	2004	Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm

Fonte: Adaptado de ISI (2018)

Na análise da Figura 10 destacam-se os textos "*The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*" (Johanson, 1977) e "*The mechanism of internationalisation*" (Johanson, 1990). Percebe-se, então, que as principais referências estão associadas ao arcabouço teórico de internacionalização, à exceção do "Firm resources and sustained competitive advantage" (Barney, 1991), que ancora a fundamentação da teoria de estratégia atrelada à visão baseada em recursos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de se analisar a produção científica sobre gestão por competências em processos de internacionalização, propondo os seguintes objetivos específicos: identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre o tema; identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática; identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto; e identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema.

Quanto ao primeiro objetivo específico – identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre o tema – identificaram-se quatro expressões-chave que combinadas permitem aos pesquisadores encontrar materiais bibliográficos sobre o tema: *"internationalization" e "internationalisation", associadas a "competence"* e *"skill"*.

Quanto ao segundo objetivo específico – identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática – identificaram-se os 10 artigos e 20 autores mais relevantes sobre a temática. Dentre os artigos destaca-se "*Explaining the formation of international new ventures - the limits of theories from international-business research*" (Macdougall *et al*, 1994), com 546 citações; e entre os autores, destacam-se P.P. Mcdougall, S. Shane e B.M. Oviatt, com 6546 citações e R. Narula, com 4 artigos.

Quanto ao terceiro objetivo específico – identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto – a análise indicou que o os periódicos mais relevantes para o tema são da área de inovações em gestão ou negócios internacionais, sendo que o *Research Policy* concentra o maior número de citações (626), enquanto o *Imternational Journal of Technology Management* concentra o maior número de artigos publicados (7). Ao todo, foram identificados os 10 periódicos mais relevantes em relação a estudos de competências em processos de internacionalização.

Por fim, quanto ao quarto objetivo específico – identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema – a análise indicou que há predominância de artigos de natureza teórico-empíricos, o que sugere que a temática da gestão por competências em internacionalização ainda não esteja consolidada, permitindo tanto discussões teóricas e proposição de diferentes modelos, quanto a busca por evidências empíricas que os sustentem.

Pôde-se identificar ainda que os artigos mais relevantes utilizam "*strategic management*" como arcabouço teórico para estudos sobre competências em processos de internacionalização, sendo que as principais referências utilizadas estão associadas à visão

baseada em recursos. A análise aponta que os estudos indicam uma tendência para campos de estudo ligados à gestão do conhecimento e busca por vantagens competitivas sustentáveis através de inovação.

Analisando-se os resultados observa-se que a visão por competências em processos de internacionalização de organizações é um assunto de crescente interesse na literatura e que ainda há espaço para debate e desenvolvimento teórico. O baixo número de artigos publicados por cada autor, a dispersão das citações e de temas relacionados indica que não há consenso entre os pesquisadores a respeito do modelo ideal de gestão de competências em processos de internacionalização. Entretanto, a pesquisa sugere que pode haver algumas teorias e enfoques mais proeminentes que possam oferecer embasamento para o aprofundamento da discussão.

A contribuição da pesquisa consiste em apresentar uma sistematização da produção acadêmica a respeito da temática da gestão de competências em processos de internacionalização, visando contribuir para a compreensão e evolução da teoria existente. O tipo de análise realizada pode contribuir ainda para o desenvolvimento de pesquisas futuras que busquem aprofundar elementos e análises sobre o tema.

Por fim, entende-se que as limitações da pesquisa referem-se à restrição de idioma e base de dados utilizada, que concentra a análise realizada na produção de poucos países, além de uma limitação intrínseca ao método bibliométrico, que não analisa em profundidade o conteúdo da literatura. Sugere-se, então, o desenvolvimento de pesquisas futuras que contemplem produções acadêmicas de outros países e, também estudos de natureza qualitativa, que aprofundem a análise do conteúdo da literatura de gestão de competências em processos de internacionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120

Cervo, A.L., Bervian, P.A. & Da Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6. ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo.

Dutra, J.S. (2017). *Competências: Conceitos, Instrumentos e Experiências*. Editora Gen/Atlas, São Paulo.

Fernandes, B. H. R. (2006). *Competências e Desempenho Organizacional*. Saraiva, São Paulo.

Fleury, M. T., Borini, F.M. & Oliveira, M.M. (2008). Gestão de competências em negócios internacionais. In: Dutra, Fleury e Ruas. *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. Atlas, São Paulo.

Guedes, V. L., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *Encontro Nacional de Ciência da Informação*, *6*, 1-18.

Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long range planning*, *31*(1), 60-71.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, *7*(4).

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.

Machado-da-Silva, C. L., amboni, N., & Cunha, V. C. (1989). Produção acadêmica em administração pública: período 1983-88. *ENANPAD–Encontro anual da Anpad*, *13*.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, *28*(1), 1.

Mills, Platts & Bourne. (2002). *Competing through competences*. Cambridge University Press, Cambridge.

Nelson Richard, R., & Winter Sidney, G. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Harvard Business School Press, Cambridge*.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth ofthe firm. *New York: Sharpe*.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Boston (Ma)*, *1990*, 235-256.

Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas*, 242-269.

Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). Aprendizagem organizacional e competências. *Porto Alegre*.

Saes, S. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. Annablume.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, *43*(5), 925-950.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo: Competências*. Editora Atlas.