



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



PROPOSTA ESTRATÉGICA DE CAPACITAÇÃO AOS EXPORTADORES ATRAVÉS DE UMA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Sirnei César Kach sirneikach@hotmail.com

Rosani de Mattos Fernandes rosani@fahor.com.br

Antonio Roberto Lasmann Ternes antonioternes@terra.com.br

RESUMO

A gestão por competências é a resposta atual para um mundo globalizado e envolvido em mudanças constantes. A capacidade de adaptar - se rapidamente às novas situações de mercado é uma das chaves do sucesso das organizações e dos indivíduos. Muito se fala a respeito de novos paradigmas na gestão das organizações. Antigamente os conceitos organizacionais começaram a ser questionados, principalmente após a década de 80, em resposta às profundas mudanças que afetaram tanto o ambiente externo (cenário social, econômico e político), quanto ao ambiente interno das empresas. O principal foco que antes era representado através de métodos, tarefas, técnicas e estrutura física mudaram para as pessoas, onde os seus conhecimentos, habilidades e experiências são valorizados e utilizados estrategicamente com o intuito de ganhar ou manter uma vantagem competitiva. Assim surge o conceito de competência para atender a estas necessidades.

Este estudo vem apresentar como o conceito de gestão por competências tem auxiliado as mais modernas empresas, a destacar e desenvolver os potenciais exportadores, desempenhando, resultado e competitividade das pessoas, funções e áreas destas organizações.

Palavras-chaves: Gestão por competência, exportação, estratégia.

1.Introdução

1.1 Competência na evolução das organizações

Hoje as organizações passam a formular suas competências essenciais levando em consideração sua missão, valores e objetivos. O indivíduo ao ter claro às



competências essenciais da organização em que está atuando, se sente motivado a buscar o autodesenvolvimento, que por consequência lhe traz a satisfação no seu ambiente de trabalho. Hoje se vive em um mundo em que as mudanças ocorrem como em um piscar de olhos, fazendo com que as pessoas busquem novos conhecimentos para desenvolver novas habilidades, e assim poderem trabalhar em diversas áreas ou mesmo tornar-se mais eficiente em seus trabalhos.

Essa busca por conhecimento e desenvolvimento pessoal fez com que algumas organizações descobrissem dentro delas verdadeiros talentos, isto somado com a velocidade das mudanças globais criou dentro dessas organizações a necessidade de gerir esses talentos, gerir novos conhecimentos e alocá-los de maneira correta, descobre então, que por uma tendência natural precisam também aprender a lidar com essa nova realidade, na qual os recursos intangíveis deixaram de ser segundo plano como em décadas passadas e passaram a ser reconhecido como garantia de sucesso de uma organização.

Considerando, que a gestão por competências quando bem implantada pode ser benéfica tanto no âmbito pessoal como para o conjunto, percebe-se a importância crucial no seu gerenciamento. No âmbito pessoal porque pode fazer com que cada pessoa desenvolva-se descobrindo novas aptidões. Em muitos casos essa necessidade de competência que é de certo modo imposta pela realidade faz com que cada pessoa corra atrás de novos conhecimentos, e assim desenvolva habilidades que quando colocadas em prática produz uma realização pessoal imensurável.

Em linhas gerais, defende-se a necessidade de adquirir competitividade no exterior e da formação de competências para exportação. Para ter sucesso nesta tarefa é fundamental desenvolver as competências exportadoras, pois mais do que impor seus valores ao mercado é preciso entender o que é realmente valor para ele e encontrar soluções convergentes.

2. Revisão da Literatura

2.1 O conceito de competência

O termo “competência” tem sido utilizado sistematicamente nos estudos sobre organizações apenas recentemente. Sua utilização surgiu para se referir ao conhecimento necessário para realizar o trabalho com competência. Portanto, a expressão “competência humana no trabalho” não se refere a todo e qualquer conhecimento e habilidades, mas sim especificamente àqueles que são requisitados quando a pessoa trabalha. (SANDBERG, 2000).



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



Autores como Fleury e Fleury (2004) e Rodrigues (2004) afirmam que há diferentes perspectivas sobre a identificação de competências nas organizações. Estes autores dividem as abordagens de acordo com a região geográfica na qual surgiram. A perspectiva pioneira teria nascido nos Estados Unidos, que entende o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes. Há pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. As competências individuais são avaliadas em relação ao conjunto de tarefas e cargos ou posição ocupada por uma pessoa. Ai reside o problema dessa decorrente corrente de estudo das competências: elas seriam apenas uns rótulos modernos para concepção taylorista-fordista de qualificação profissional. Ao se relacionar competência ao cargo, o conceito não atende às demandas de uma organização complexa e mutável, que necessita inovar e ser flexível.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para as mudanças de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. No fim da Idade Média, a expressão competência associada basicamente a linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Conforme Isambert-Jamati (apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 1999).

2.2 Gestão por competências

Segundo (Leme, 2007, p.149), fez uma opção por uma lista de 14 competências principais que encontramos nas empresas às que aplicaram os processos de gestão por competências. Acredita-se que a busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento naquelas que constituem a base interna dos processos empresariais. E importante definir um número com o qual se quer trabalhar (no nosso caso definimos 15 competências), o que permitiu a unificação de linguagem e facilitou a identificação de perfis nas empresas-cliente.

Para Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a,.), uma empresa competitiva deve administrar o processo de aprendizagem "...no qual se aprende em cada uma das áreas da atividade empresarial individualmente, e, ao mesmo tempo, repensa-se o conjunto, buscando desempenho cada vez mais eficiente." De acordo com esses autores, é possível entender, com base em uma perspectiva de aprendizagem, o processo de formulação estratégica de uma organização. Num contexto dinâmico e imprevisível como o atual, a competência nesse processo é fundamental.

Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a) também atribuem uma categorização para as competências do indivíduo, que são dispostas em três blocos que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, numa perspectiva sistêmica.



Competência do Negócio se define em: visão estratégica e planejamento. As competências sociais por sua vez classificam-se em: comunicação, negociação e trabalho em equipe.

3. Exportação

A exportação pode ser entendida como a saída de mercadoria nacional ou nacionalizada do território aduaneiro brasileiro. Esse processo é baseado na especialização do país na produção de bens para os quais tenha maior disponibilidade de fatores produtivos, garantindo excedentes que possam ser destinados ao mercado externo, ou dedicando esforços especiais no sentido de gerar esses volumes que possam ser dedicados a outros países.

De acordo com Maluf (2003, p.27) “a exportação implica em: entrada de divisas, exceto nos casos de exportação temporária; geração de caixa.” A entrada de divisas propicia o equilíbrio das contas externas do país, e a geração de caixa beneficia a empresa com recursos importantes.

Castro (2001, p.19) coloca que “as razões que levam uma empresa a tomar a decisão de destinar seus produtos para o mercado internacional podem ser diversas e diferenciadas.” Ele enumera como principais motivos o aumento das receitas operacionais, além de outros aspectos como o *marketing de status*, podendo-se melhorar a imagem com fornecedores, bancos e clientes; qualidade e operacionalidade; redução da instabilidade e diluição de riscos; ampliação de mercado e economia de escala; melhoria financeira; e importação de tecnologia oculta. Trata-se, portanto, de uma estratégia de desenvolvimento para a empresa.

Capacidade exportadora é a capacidade que a empresa tem de compreender os mercados internacionais e adequar-se a eles, por consequência, em vários níveis, como recursos humanos, projeto, produtividade, comunicação e gestão. (MINERVINI, 2005, p.5)

Em outras palavras, significa adequar não apenas o produto, mas toda a empresa para esse novo horizonte de atuação.

3.1 Capacidade de exportação

Segundo Minervini (2005) enfatiza algumas perguntas que precisam ser analisadas e respondidas para se fazer uma boa avaliação da capacidade de exportação: há uma conscientização geral na organização com relação à sintonia exigida para a exportação? O produto a ser exportado possui características capazes de satisfazer a outros mercados? A empresa possui capacidade de produção suficiente para atender o mercado interno e também externo? Há um preparo também por parte dos fornecedores no sentido de, eventualmente, terem de



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



aperfeiçoar a qualidade de seus produtos devido à maior exigência advinda dos consumidores externos? A empresa possui informações suficientes para traçar um plano de ação para essa inserção no mercado internacional e para promover a própria capacidade produtiva? Existe uma prévia disponibilidade da empresa quanto à possibilidade de ser necessária a efetuação de mudanças no próprio produto para satisfazer os clientes nos mercados internacionais? É possível utilizar o mesmo sistema de comercialização atualmente usado no mercado interno? A empresa está ciente dos problemas fiscais, tributários e jurídicos que poderá enfrentar? Como será a abordagem promocional? Será diferente daquela já testada no mercado interno?

Portanto, toda organização que deseja exportar deve fazer uma avaliação de sua capacidade para tal, levando em conta todas as suas expectativas e o alcance de seus objetivos, principalmente porque essa atitude fará com que a organização entre para o mercado de forma definitiva, do ponto de vista do mercado global.

Portanto, as empresas precisam investir em conhecimento para vencer os desafios do meio ambiente. E isso exige uma pesquisa de mercado corretamente formulada e conduzida para a coleta de informações acerca dos aspectos comportamentais,, sociais, culturais, legais e políticos que possam afetar a empresa e os seus negócios. (COBRA, 2003, p.82)

Percebe-se assim que a pesquisa fornece elementos importantes para a aproximação com o mercado consumidor, conhecendo-se características como geografia, população, aspectos culturais, religiosos e econômicos, meios de transporte e comunicações, organização política e administrativa do potencial país de destino.

4. Estratégia: conceito e aplicação

Conforme Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 88), mencionam que na perspectiva da administração estratégica, o processo racional de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo que gera a mudança estratégica.

Para Ansoff (1977 apud MINTZBERG 2004, p. 26), vê a seleção de estratégia e a formulação de política, sobretudo como um processo de decisão: primeiro, são fixadas metas, após o que (usando uma série de técnicas analíticas) são desenvolvidas alternativas e (ainda usando técnicas analíticas) é feita uma escolha entre elas, talvez após alguns ajustes nas metas originais.

Segundo os autores Mintzberg e Quinn (2001, p. 3), apontam uma estratégia como um padrão ou um plano que integra as metas maiores da organização, políticas e a sequencia de ações objetivando a coesão das forças internas. Uma



estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização numa postura única e viável; isto baseado nas competências e deficiências internas, na antecipação às mudanças do meio externo e movimentos contingenciais dos concorrentes.

4.1 Posicionamento estratégico

Para Michael Porter (1996, p. 68), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse somente uma posição ideal, não haveria nenhuma necessidade de estratégia. (...) A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes dos rivais. Ainda segundo o autor (1991), é fundamental diferenciar eficácia operacional de posicionamento estratégico. Define eficácia operacional como algo que também é necessário, significa assimilar, atingir e ampliar a melhor prática. Posicionamento estratégico mostra-se relacionado com criar uma posição para competir que seja exclusiva e sustentável. O posicionamento exclusivo cria a vantagem competitiva, mas não basta para mantê-la. Em nome da sustentabilidade, é preciso minar a capacidade dos concorrentes de imitar você, o que se consegue com o *trade off* (trocas ou concessões).

Para sobreviver, os competidores têm que se diferenciar em características importantes para dominar diferentes segmentos de mercado, seja relacionando-se com distintos clientes ou oferecendo valores, serviços ou produtos diferentes. Uma vez que as organizações podem combinar esses fatores de maneiras diferentes, sempre existirão muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferenciam de seus rivais. Pode-se, então, planejar a evolução de uma empresa? É exatamente para isso que existe a estratégia.

4.2 Origem da estratégia

A palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios na década de 60 e 70. E não foi sem sentido, pois a guerra estava armada e não se tratava de estar em guerra com o cliente nem com o fornecedor, mas sim com os concorrentes.

De acordo com Zaccarelli (2000 apud Kallás, 2003, p. 32), acumulou-se grande quantidade de conhecimentos em pouco tempo, resultando em uma enorme bibliografia disponível. O grande motor dessa evolução foi o crescente nível de exigência das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer.

5. METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa utilizou-se da taxionomia de Vergara(2009). Quanto aos fins foi exploratória, pois há pouco conhecimento sobre Gestão por competências para capacitação de exportadores; como também descritiva, pois se descreveu as instituições foco deste estudo no que tange as suas características voltadas ao tema da pesquisa; Compreendeu também a pesquisa explicativa, onde se buscou o porquê de ser ou não suficientes às ações já



empreendidas pelas instituições que foram pesquisadas, as explicações das ações que foram propostas ao final do trabalho. Quanto aos meios, foi pesquisa de campo, pois houve a necessidade de aplicar um instrumento de pesquisa, mais precisamente questionários e entrevistas não estruturadas para buscar as informações relevantes para o estudo; foi também bibliográfica, porque foi buscado em meios impressos e eletrônicos disponíveis ao público em geral o material necessário para fundamentar a pesquisa; também foi pesquisa *ex post facto*, pois se buscou as ações já empreendidas pelas instituições a partir do momento em que começaram suas atividades; estudo de caso porque a pesquisa foi direcionada somente às empresas exportadoras da região noroeste do Rio Grande do Sul.

O universo da pesquisa é compreendido pelas empresas exportadoras do COREDE-MISSÕES - RS, com faturamento de até R\$ 1.000.000,00. Os resultados obtidos na pesquisa junto ao Ministério da Indústria e Comércio (MDIC) pode se constatar 32 empresas que corresponde a este perfil. A pesquisa foi elaborada com todas essas empresas. Os sujeitos da pesquisa foram as pessoas ligadas a área do comércio internacional, designadas pelas empresas para responderem ao instrumento de pesquisa.

Buscou-se em literatura, periódicos, internet, enfim, meios impressos e eletrônicos todos os subsídios necessários para compor o embasamento teórico da pesquisa. Através de questionários com perguntas fechadas, buscou-se as competências, habilidades e atitudes até então já empreendidas pelas pessoas ligadas a área do comércio internacional das empresas foco deste estudo. Este instrumento e pesquisa foram baseados em LEME (2007), GRAMIGNA (2004), FLEURY e FLEURY (2001).

6. ANÁLISES DA INFORMAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa obtidos através do instrumento de pesquisa e todo material da literatura vigente.

6.1 RESPOSTAS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

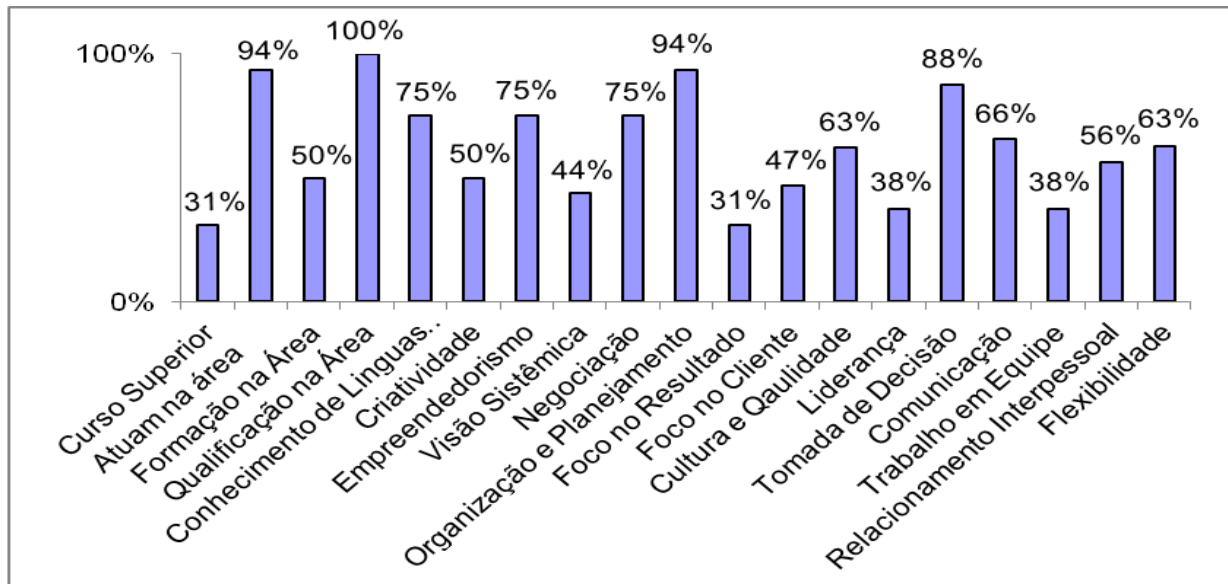
Foi realizada a pesquisa com em 32 empresas já mencionadas no desenho metodológico, das quais se pode dizer que todas as pessoas questionadas de todas as referidas empresas são ao sim dizer analistas de comércio exterior, sendo que destes (31%) possuem curso superior na área de comércio exterior e, ainda, a maioria dessas empresas (93,75%) estão atuando na área há mais de 5 anos.

Abaixo se relaciona os critérios questionados para levantamento de informações relevantes a conclusão da pesquisa.



2ª SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
22 a 26 de Outubro de 2012



Quadro 1.: Competências para capacitação a exportação

Fonte: Pesquisa com empresas exportadoras da Região Noroeste do RS, 2012.

Percebe-se no Quadro 1 que todas as empresas participam da pesquisa responderam que a competência essencial é a “qualificação na área”. Esta competência não é citada por nenhum dos autores na literatura. A qualificação significa o estar apto a desenvolver qualquer atividade voltada a área de atuação. É ser idôneo, é ter qualidade no conhecimento e na prática de sua teoria. Com noventa e quatro por cento das respostas surge então a “atuação na área”, que coloca as pessoas como detentoras do conhecer, do fazer e do saber, pois ao estar em contato diário e permanente com as atividades de exportação, a lógica da atuação se torna um processo sistêmico e racional, no qual a pessoa realiza suas ações se vínculos, pois não há dúvidas em seus procedimentos.

Também com o mesmo percentual aparece a “organização e o planejamento”, que dizem da necessidade de se prever, de verificar táticas, impor metas, buscar resultados, elaborar cronograma, enfim, traçar os rumos adequadamente e acertadamente para que os resultados sejam satisfatórios, pois não se pode errar nunca em uma relação de negociação entre países e empresas, afinal é a marca, a imagem de empresas e nações que estão no jogo. A “tomada de decisão” é o segundo percentual que se apresenta, 88% das empresas pesquisadas, uma das competências também essenciais, pois não há como deixar para os outros tomarem as decisões que para si cabe.

A negociação envolve a troca entre pessoas, empresas ou nações e é muito importante que nesta troca ambas as partes obtenham resultados satisfatórios, o que se chama de negociação ganha-ganha, exige uma comunicação eficiente para



atendimento dos objetivos das partes que estão no processo de negociação. O negociador é um especialista em técnicas, em comunicação, em culturas dos povos, tomador de decisão e outras tantas habilidades necessárias para conjugação de esforços em uma negociação.

7. Análise comparativa dos critérios encontrados na pesquisa com os da literatura vigente

Como a literatura é vasta sobre o assunto enumeram-se os dez mais citados pelos diferentes autores que tratam do assunto, bem como se colocam nesta análise comparativa os dez mais pronunciados pelos sujeitos da pesquisa.

O primeiro item apontado na pesquisa **“qualificação na área”** não foi mencionado por nenhum dos autores de forma explícita, mas todos eles a apresentam de maneira indireta, pois todos os critérios são relacionados à qualificação.

O segundo **“organização e planejamento”** são citados por Leme e por Gramigna; já Fleury e Fleury apontam somente o planejamento. Ordenar e planejar ações, ambiente ou equipe de trabalho, priorizando sequência e forma de execução ou implementação de tarefas ou ações, com a finalidade de facilitar os objetivos propostos, planejar e priorizar a realização de tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz. Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejamento para facilitar a execução.

A **“tomada de decisão”**, o terceiro critério apontado pelos questionados, é citado por Leme e por Gramigna. A tomada de decisão identificar e escolher dentro das alternativas mais adequadas a solução de um problema dentro do período ideal da decisão analisando riscos e oportunidades, buscar informações com equipes, departamentos, documentos, ter percepção do tempo ideal da tomada da decisão, analisar riscos e oportunidades.

Estes autores ainda citam o **“empreendedorismo”** em suas obras como foi citado nesta pesquisa, item esse de suma importância para as empresas poder visualizar e colocar em prática soluções e oportunidades de ação visando a competitividade da organização por meio de seus produtos e serviços.

O **“conhecimento de línguas estrangeiras”** apontado na pesquisa não é referenciado por nenhum dos autores, mas dentro deste contexto de comércio exterior é de suma importância ter essa competência, pois ela facilitará a comunicação com os demais países para onde as empresas irão exportar.

O autor Leme e a autora Gramigna citaram a **“visão sistêmica”** como competência. Ter a visão sistêmica e ver o processo como um todo, a



interdependência aos impactos de uma ação, perceber o impacto das atividades realizadas nos processos das demais áreas da empresa.

Os três autores referenciam a **“comunicação”** como competência essencial para as pessoas, assim como foi apontado nesta pesquisa, onde a comunicação vai estabelecer e utilizar métodos para transmitir e receber informações faladas, escritas, visuais. Presenciais, garantindo o entendimento entre as partes facilitando a compreensão dos objetivos estabelecidos por cada empresa.

“Cultura e qualidade” e **“flexibilidade”** são critérios sinalizados na pesquisa realizada e colocados nas obras de Leme e de Gramigna. Onde zelar pela qualidade dos processos e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos organizacionais de cada empresa pesquisada, já a **“flexibilidade”** tem que se adaptar-se às mudanças e necessidades emergentes.

O **“relacionamento interpessoal”** é colocado por Leme e por Gramigna, apesar de Fleury e Fleury citarem o **“trabalho em equipe”**, que necessariamente inclui este critério tão necessário para sua efetiva concretização. Onde visa interagir as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, mantendo um ambiente organizacional agradável e estimulador.

8. PROPOSTAS PARA IMPLANTAÇÃO

Um mundo tão volátil quanto ao mercado de capitais, mudanças contínuas e permanentes, a busca do ser completo e excelente trazem ao cotidiano várias incógnitas que perpassam por mentes principalmente por aquelas que hoje estão como gestores nas grandes, médias ou pequenas corporações, sejam em pequenos ou grandes negócios, sejam locais, regionais, nacionais ou internacionais, existem, sim uma ansiedade muito grande de como realizar a gestão? qual a forma que devo dar a empresa? Que políticas e procedimentos a serem desenhados para que todos estejam realizando suas atividades a contento? E na área do Comércio Internacional?

Esta pesquisa serviu de subsídios a esta pesquisadora para a efetivação de alguns critérios e a sinalização de algumas competências que ora se fazem necessárias para atuação de maneira incisiva e objetiva na área. Sabe-se da importância das competências específicas que um profissional deve ter para ocupar cargos ligados a esta área.

O modelo ora apresentado de forma resumida por exigência para tal evento, surge não como uma solução para a área, mas sim como algo que os empregadores precisam observar em seus colaboradores e se aperceberem em um mundo que vive o universal e por muito pouco não se encontra totalmente globalizado.



Pode-se dizer que as competências citadas no modelo proposto acima não encerram em definitivo esta pesquisa, deixa-se aqui a abertura para que outros pesquisadores venham a contribuir com esta listagem. Propõe-se sim um modelo que poderá contribuir para o alinhamento de competências voltadas a área do Comércio Internacional.

CONCLUSÃO

Em paralelo às novas exigências do mercado corporativo, surge a necessidade de que novos modelos de gestão de competências e de pessoas sejam repensados e atualizados, para que as empresas se tornem competitivas e alcancem os seus objetivos estratégicos.

Deste modo, o modelo de gestão por competência vem ganhando espaço, visto que o mesmo propõe desenvolver as competências individuais e organizacionais.

Este modelo acredita que a empresa e colaboradores podem desenvolver através da troca de suas competências sejam elas técnicas ou comportamentais.

A gestão por competência pode ser implantada como um recurso para a estratégia de capacitação de exportadores, pois este método permita que os exportadores trabalhem de forma mais alinhada com as metas e objetivos das organizações.

O desafio é dar o primeiro passo, pois toda essa compreensão, de seu conceito, implantação e resultado, não terá nenhuma valia se não sair do discurso para o papel. Sabemos que dúvidas e dificuldades existem, e vão sempre existir e nunca serão superadas se não forem encaradas como forma desafiadora e positiva de ganhos futuros.

Neste trabalho tentamos expor ideias de modelo de gestão por competências como estratégia de capacitação de exportadores, a partir da visão geral e objetiva, com isso instigar o leitor a curiosidade e a vontade de ampliar seus conhecimentos através de novas leituras e discussões sobre o tema.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

SANDERBERG, L. P. **Competence at Work.** *Academy of Management Journal*, v.43, n. 1. P. 9-25,2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001a.

RODRIGUES, M.A. **Gestão de competências em organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada.** Belo Horizonte: DEF/UFMG, 2004. Dissertação de Mestrado. Referencial Teórico.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto.** In Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.

FLEURY, MT. L. FLEURY, A.C.C. **Alinhando Estratégias e competências.** *Revista Administração de Empresas*, v. 44, n.1, jan. - mar. 2004.

LEME, Rogério. **Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MALUF, Sâmia Nagib. **Administrando o comércio exterior do Brasil.** São Paulo: Aduaneiras, 2003.

CASTRO José Augusto de. **Exportação: Aspectos Práticos e Operacionais.** 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização.** São Paulo: Makron Books, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora, 2003.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H.I. – **Estratégia empresarial.** McGraw Hill, 1977.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos, um estudo com jogos de empresa.** FEA/USP. São Paulo, 2003.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2004.