

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Aprendizagem no empreendedorismo internacional:  
um estudo de caso na Acumuladores Moura**

Anderson Clayton Oliveira Silva

Recife, 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiável a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

---

Título da Dissertação: “Aprendizagem no empreendedorismo internacional: um estudo de caso na Acumuladores Moura”

Nome do Autor: Anderson Clayton Oliveira Silva

Data da aprovação: 23 de fevereiro de 2018

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 23 de fevereiro de 2018

---

Anderson Clayton Oliveira Silva

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Anderson Clayton Oliveira Silva

**Aprendizagem no empreendedorismo internacional: um estudo de caso na Acumuladores Moura**

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Viviane Santos Salazar

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife

2018

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Maria Betânia de Santana da Silva CRB4-1747.

S586a	<p>Silva, Anderson Clayton Oliveira Aprendizagem no empreendedorismo internacional: um estudo de caso na Acumuladores Moura / Anderson Clayton Oliveira Silva. – Recife, 2018. 149 fls : il. 30 cm.</p> <p>Orientadora: Dr<sup>a</sup> Viviane Santos Salazar Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018. Inclui referências. 1. Empreendedorismo. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Empresas multinacionais. 4. Arbitragem comercial internacional. I. Salazar, Viviane Santos (Orientadora). II. Título.</p> <p>CDD 658.421 (22.ed.)</p>	<p>UFPE (CSA 2018 –044)</p>
-------	---	-----------------------------

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Aprendizagem no empreendedorismo internacional: um estudo de caso na Acumuladores Moura**

Anderson Clayton Oliveira Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 23 de fevereiro de 2018.

Banca Examinadora

Prof.<sup>a</sup> Viviane Santos Salazar, Dr.<sup>a</sup>, UFPE – Orientadora

Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Dr., UFPE – Examinador Externo

Prof.<sup>a</sup> Silvana Anita Walter, Dr, UNIOESTE – Examinadora Externa

Prof.<sup>a</sup> Yákara Vasconcelos Pereira, Dr.<sup>a</sup>, UFPB – Examinadora Externa

Dedico essa vitória à minha avó, Clotilde Benvinda Oliveira Silva (*In Memoriam*), por sua garra e sua luta para educar filhos, netos e bisnetos

# Agradecimentos

Ao ser admitido no Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE, já imaginava que a nova jornada que se iniciava seria bastante desafiadora e cansativa. Mas a realidade superou muito a expectativa. Foram horas e horas de muitas leituras, análises e escritas. Se as dificuldades superaram as expectativas, o prazer e a satisfação de encerrar esse ciclo de aprendizagem também foram extremamente reconfortantes. E essa vitória não é só minha, é de um grupo enorme de pessoas que ajudou direta ou indiretamente nesse árduo percurso e que tentarei agradecer em forma de palavras, e que nem de longe demonstrarão a gratidão que eu sinto.

Primeiramente, gostaria de agradecer o apoio da minha família. Aos esforços dos meus pais, Reginaldo e Maria José, para que eu e meu irmão sempre tivéssemos uma educação de qualidade. Eles que sempre nos apoiaram para que pudéssemos alcançar nossos sonhos e objetivos. Ao meu irmão, Diego, que à sua maneira sempre demonstrou cuidado e preocupação comigo. E finalmente e especialmente, à minha querida esposa, Débora, pela sua compreensão, paciência e companheirismo. Sei que não foi fácil atravessar um dos anos mais importantes e felizes das nossas vidas, o ano do nosso casamento, tendo como pano de fundo as preocupações e as cobranças do Mestrado. Sei que não foi fácil me aturar, mas agradeço de coração.

Um agradecimento mais que especial ao meu amigo de infância, Adolfo Medeiros, que facilitou o acesso à empresa e, conseqüentemente, aos entrevistados, e permitiu que a parte empírica do trabalho fosse realizada. Obrigado pela ajuda e desculpe pelo apherio.

Agradecer aos amigos mais próximos e fraternos, com quem já compartilhei momentos de felicidade e tristeza, e que mesmo sem entender muito bem as pressões de um Mestrado, sempre apoiaram e, o mais importante, contribuíram para os momentos de distração e lazer, que também têm lá a sua importância. Aurélio Almeida, Bruno Pavão, Juliana Almeida e Camylla Valença, obrigado.

Também gostaria de agradecer aos colegas de trabalho pelas conversas e por deixarem os dias mais leves. Em especial, gostaria de agradecer à professora e amiga, Rita Rovai, por me incentivar a seguir nessa carreira acadêmica e ajudar na elaboração do pré-projeto. Agradecer também a compreensão e o apoio do amigo e chefe, Daniel Assunção.

Aos colegas de turma, que contribuíram direta ou indiretamente para o meu crescimento profissional por meio dos debates em sala de aula e também das conversas informais fora dela.

Aos professores do PROPAD que participaram diretamente dos momentos incríveis de aprendizagem. Especialmente ao professor Eduardo de Aquino Lucena, que foi o meu orientador no primeiro ano do curso e um dos responsáveis pela minha iniciação no mundo da pesquisa científica. E que também colaborou para a construção da dissertação.

Agradecer também às professoras Yákara Vasconcelos Pereira e Silvana Anita Walter por participarem da banca e contribuírem com a construção da dissertação.

E, claro, agradecer à minha orientadora, professora Viviane Santos Salazar, primeiro, por me receber de braços abertos no meio do curso. E, segundo, por me repassar um pouco do seu conhecimento e da sua experiência, sempre de uma maneira alegre, irreverente e objetiva.

Por fim, gostaria de agradecer às pessoas que fazem parte da minha vida e que sempre torcem pelo meu sucesso, Luciene, Adalberto, Laura, Tia Dôra, minhas cunhadas, Amanda e Bruna, meus sogros, Luiz e Cristina, à pequena Alice, e todos os familiares, de perto e de longe.

## Resumo

O objetivo dessa pesquisa é compreender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais inseridos em situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades. Para isso, foram definidos três objetivos específicos: descrever as situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades internacionais; identificar o que os empreendedores internacionais aprendem nessas situações; e entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais a partir de eventos e episódios que fazem parte do processo de internacionalização. Com o intuito de atingir esses objetivos foi realizado um estudo de caso na empresa Acumuladores Moura S/A, utilizando-se uma abordagem qualitativa, em que foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas, com sujeitos que possuíam características que os definiam como empreendedores internacionais, e que, por sua vez, participaram do processo de internacionalização da empresa. Além disso, alguns dados foram coletados por meio de pesquisa documental. A análise foi realizada por meio da comparação constante dos dados e permitiu a construção de categorias que contribuíram para o alcance dos objetivos. Quanto aos resultados, foi possível perceber que o processo de internacionalização da Moura aconteceu de maneira gradual. As principais oportunidades descritas foram: a entrada em novos mercados, a importação de sucatas de baterias, a realização de parcerias tecnológicas e os contratos com as montadoras de automóveis. E os riscos foram: cambial, cultural, político/país e comercial. Diante dessas situações os empreendedores aprenderam: a importância do planejamento, da realização de contratos, o valor da marca, a compreender as diferenças culturais e a realizar parcerias. As principais formas de aprendizagem foram: aprendendo com os erros, visitando e ouvindo o mercado, buscando informações, interagindo e criando redes de relacionamentos e refletindo sobre as ações.

Palavras-chave: Empreendedorismo internacional. Aprendizagem experiencial. Processo de internacionalização. Riscos e oportunidades.

# Abstract

The objective of this research is to understand how the learning of international entrepreneurs inserted in situations that involve of risk, exploration and development of opportunities occurs. For this, three specific objectives were defined: to describe the situations involving risk, exploitation and development of international opportunities, to identify what international entrepreneurs learn in these situations and to understand how the learning of international entrepreneurs occurs from events and episodes that are part of the internationalization process. In order to achieve these objectives, a case study was carried out with the company Acumuladores Moura S/A, using a qualitative approach, in which seven semi-structured interviews were carried out with subjects who had characteristics that defined them as international entrepreneurs, and who, in turn, participated in the internationalization process off the company. In addition, some data were collected through documentary research. The analysis was carried out by constant comparison of the data and allowed the construction of categories that contributed to the achievement of the general objective. Regarding the results, it was possible to perceive that the internationalization process of Moura happened in a gradual way. The main opportunities described were: entry into new markets, import of battery scrap, technological partnerships and contracts with car manufacturers. And the risks were: foreign exchange, cultural, political / country and commercial. In the face of these situations entrepreneurs learned: the importance of planning, contracting, brand value, understanding cultural differences and building partnerships. The main forms of learning were: learning from mistakes, visiting and listening to the market, searching for information, interacting and creating networks of relationships and reflecting on actions.

**Keywords:** International entrepreneurship. Experiential learning. Internationalization process. Risks and opportunities.

## Lista de figuras

Figura 1 (2) - Fases do campo de estudo em EI .....	28
Figura 2 (2) - Riscos nos negócios internacionais .....	35
Figura 3(2) - Quatro tipos de processo capturados por diferentes abordagens longitudinais...	37
Figura 4 (2) - Modelo de aprendizagem experiencial de Kolb.....	52
Figura 5(2) - Aprendizagem e não aprendizagem versus continuidade e descontinuidade.....	54
Figura 6 (4) - Organograma da alta gestão .....	68
Figura 7 (4) - Mudanças e continuidades das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A. ....	72
Figura 8 (4) - Fases do processo de internacionalização da Moura.....	73

## **Lista de quadros**

Quadro 1 (2) - Dimensões do EI e suas principais características.....	31
Quadro 2 (2) - O que e como os indivíduos aprendem.....	44
Quadro 3 (3) - Perfil dos Entrevistados .....	61
Quadro 4 (4) - Principais oportunidades .....	86
Quadro 5 (4) - Principais Riscos .....	92
Quadro 6 (4) - O que aprendem.....	101
Quadro 7 (4) - Como aprendem.....	112

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 (1) - Principais produtos exportados pelo Brasil em 2016 .....	15
Tabela 2 (1) - Principais produtos exportados por Pernambuco em 2016.....	16

## Lista de siglas

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BNB – Banco do Nordeste do Brasil  
BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China  
CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente  
EI – Empreendedorismo Internacional  
EUA – Estados Unidos da América  
FOB – *Free on board*  
IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
MERCOSUL – Mercado do Cone Sul  
PDCA – *Plan, Do, Check, Act*  
PROPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração  
PME – Pequenas e Médias Empresas  
SECOM – Secretária de Comércio  
SUDENE - Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste  
UFPE - Universidade Federal de Pernambuco  
USAID – *United States Agency for International Development*  
USP – Universidade de São Paulo

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Contextualização do Tema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Problema de pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Objetivo geral: .....	20
1.3.2 Objetivos específicos:.....	21
1.4 Justificativa do estudo .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Visão geral sobre Empreendedorismo Internacional.....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Evolução do campo de Empreendedorismo Internacional .....	25
2.1.2 Dimensões do Empreendedorismo Internacional .....	29
2.1.3 Empreendedorismo Internacional como processo .....	36
<b>2.2 Empreendedorismo Internacional e Aprendizagem .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3 Aprendizagem experiencial .....</b>	<b>45</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Definição dos termos .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 Seleção do caso .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4 Seleção dos respondentes .....</b>	<b>60</b>
<b>3.5 Coleta e análise dos dados.....</b>	<b>62</b>
<b>3.6 Validade e confiabilidade.....</b>	<b>64</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 História da empresa Moura.....</b>	<b>67</b>
<b>4.2 Processo de internacionalização da empresa .....</b>	<b>71</b>
4.2.1 Buscando conhecimento (1957 – 1983) .....	74
4.2.2 Exportando para o Hemisfério Norte (1983-1995).....	76
4.2.3 Concentrando-se na América do Sul (1995-Atualmente) .....	83
<b>4.3 Oportunidades e riscos.....</b>	<b>86</b>
4.3.1 Oportunidades.....	86
4.3.2 Riscos .....	92
<b>4.4 O que aprendem .....</b>	<b>100</b>
<b>4.5 Como aprendem.....</b>	<b>111</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>127</b>
<b>5.1 Conclusões .....</b>	<b>127</b>
<b>5.2 Limitações .....</b>	<b>132</b>
<b>5.3 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>133</b>
<b>Referências .....</b>	<b>135</b>
<b>Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa.....</b>	<b>144</b>
<b>Apêndice B – Roteiro de Entrevistas .....</b>	<b>145</b>
<b>Apêndice C - Formulário de Informações Básicas do Entrevistado.....</b>	<b>147</b>
<b>Apêndice D – Alinhamento Metodológico da Pesquisa.....</b>	<b>148</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do Tema

As empresas não se limitam mais a buscar oportunidades apenas dentro das suas fronteiras nacionais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016) aumentando assim o fluxo de produtos e serviços entre os diversos países. Em 1960, o comércio global era de US\$ 100 bilhões por ano, e quase 60 anos depois, as exportações mundiais chegaram a US\$ 18 trilhões por ano (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016).

Esse crescimento pode ser atribuído a alguns fatores, como, por exemplo: ao crescimento de mercados emergentes nas últimas três décadas; ao desenvolvimento de economias como os EUA e a União Europeia, que passaram a consumir produtos de baixo custo vindos da China, Índia e México; aos avanços na informação e na troca de tecnologias; e à queda das barreiras e liberalização dos mercados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016).

Nesse sentido, as empresas disputam mercados consumidores mundo afora. E, devido, principalmente, aos avanços tecnológicos, pequenas e médias empresas têm oportunidade e condições de concorrer com grandes empresas em qualquer parte do mundo (MAIA, 2011). Além disso, percebe-se que a importância dos países emergentes torna-se cada vez mais preponderante. As principais economias emergentes (China, Índia, Rússia, Brasil, México, Coreia do Sul, Turquia, Indonésia e Polônia) estão crescendo em média três vezes mais que os países desenvolvidos. (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012).

O Brasil, por exemplo, em 2011, atingiu o maior valor da corrente comercial - soma de exportações e importações - na década, US\$ 482,29 bilhões (MDIC, 2017). Além disso, no ano de 2016, a corrente comercial brasileira foi de US\$ 322,79 bilhões, cerca de 40% maior do que no ano de 2006, cujo montante foi de US\$ 229,16 bilhões (MDIC, 2017).

Apesar do aumento do protagonismo dos países emergentes no cenário internacional, liderado principalmente pela China, cujo montante de produtos exportados e importados, em 2015, ultrapassou US\$ 4 trilhões, ficando à frente dos EUA, o Brasil ainda desempenha um papel coadjuvante quando comparado aos principais países desenvolvidos, pois é responsável por cerca de 1% do comércio mundial de produtos (MDIC, 2017). O volume em bilhões de dólares de produtos brasileiros exportados e importados é menos da metade dos montantes de países como Canadá, Itália e Coreia do Sul. E quando comparado às principais potências, a diferença é ainda maior (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016).

Na última década, o Brasil sempre teve um superávit na balança comercial, a única exceção foi o ano de 2014, em que as importações de produtos foram maiores do que as

exportações (MDIC, 2017). Em 2016, o Brasil teve um superávit de US\$ 47,69 bilhões, que por sua vez é o melhor resultado da balança comercial brasileira desde 1989, ano em que iniciou a série histórica (MDIC, 2017). A seguir, a tabela 1 apresenta os principais produtos exportados pelo Brasil em 2016.

**Tabela 1(1) - Principais produtos exportados pelo Brasil em 2016**

Posição	Produtos	US\$ FOB (bilhões)	Participação percentual no total de produtos exportados
1º	Soja mesmo triturada	19,33	10%
2º	Minérios de ferro e seus concentrados	13,29	7,2%
3º	Óleos brutos de petróleo	10,07	5,4%
4º	Açúcar de cana, em bruto	8,28	4,5%
5º	Carne de frango congelada, fresca ou refrigerados, incluindo miúdos	5,95	3,2%

Fonte: Ministério do Desenvolvimento – MDIC (2017)

Os três estados brasileiros que mais exportaram em 2016 foram: São Paulo (24,9% do total exportado pelo país), Minas Gerais (11,8%) e Rio de Janeiro (9,2%) o que demonstra a força da região Sudeste. Em contrapartida, a Bahia é o único estado da região Nordeste que está entre os dez estados mais exportadores do país (MDIC, 2017). A participação, no geral, dos estados nordestinos nas exportações brasileiras é tímida.

Em comparação com o ano de 2015, o Nordeste seguiu a tendência do país e registrou uma queda nas exportações em 2016, com uma retração de 12,5%. Na região, apenas Pernambuco, Ceará e Sergipe apresentaram um aumento no volume de exportações (MDIC, 2017). Quanto aos produtos, os principais exportados pelo Nordeste são: pasta química madeira de N, soja, alumina calcinada, “*fuel-oil*” e cátodos de cobre refinado (MDIC, 2017).

Com relação ao estado de Pernambuco, região importante para compreender o contexto em que o estudo de caso dessa pesquisa está inserido, a tabela 2 apresenta os principais produtos exportados em 2016. É possível perceber que veículos e combustíveis lideram as exportações no Estado. Esse fato demonstra a mudança de um ciclo que antes era liderado pelo açúcar e por produtos de plástico (MDIC, 2017).

**Tabela 2 (1) - Principais produtos exportados por Pernambuco em 2016**

Posição	Principais produtos exportados	US\$ FOB (milhões)	Participação percentual no total de produtos exportados
1º	Óleos combustíveis (óleo diesel, fuel-oil...)	328,88	23%
2º	Tereftalato de polietileno	187,32	13%
3º	Veículos de carga	186,6	13%
4º	Automóveis de passageiros	116,74	8,2%
5º	Açúcar refinado	78,19	5,5%
6º	Goiabas, mangas e mangostões frescos	61,75	4,4%
7º	Açúcar de cana, em bruto	54,66	3,9%
8º	Pilhas, baterias e acumuladores elétricos	48,02	3,4%
9º	Uvas frescas	46,18	3,3%
10º	Rolhas, tampas e acessórios p/ embalagens de metais	38,89	2,7%

Fonte: Ministério do Desenvolvimento – MDIC (2017)

A instalação de indústrias como a Jeep FIAT (produção de carros) e a Refinaria Abreu e Lima (produção de combustíveis) são alguns dos motivos dessa alteração. Dessa forma, nota-se que há uma mudança do tipo de produto exportado, antes era *commodity*, o açúcar, e atualmente são os produtos com maior valor agregado, como os veículos.

Uma das empresas que também contribuiu para a modificação do cenário dos produtos exportados pelo Estado de Pernambuco foi a Acumuladores Moura S/A, principal fabricante de baterias automotivas do país e objeto de estudo dessa pesquisa. Os produtos fabricados pela empresa encontram-se na oitava posição dos mais exportados do Estado (tabela 2). Além disso, a organização é líder no mercado de reposição de baterias automotivas no país e fornece para 50% do mercado de montadoras de automóveis no Brasil e na Argentina (EXAME, 2017).

A empresa foi fundada em 1957, no município de Belo Jardim, agreste de Pernambuco. O processo de internacionalização foi iniciado na década de 1980 (BARBOSA, 2008). No ano de 2015, as vendas líquidas da empresa foram maiores do que US\$ 200 milhões (EXAME, 2017). Esses dados refletem a importância da atuação da empresa no cenário regional, nacional e internacional.

Sobre os movimentos de internacionalização das empresas ao redor do mundo, como é o caso, por exemplo, da Acumuladores Moura S/A, algumas teorias podem ser utilizadas para explicar as ações estratégicas das organizações. Esse fenômeno pode ser estudado por duas perspectivas: econômica e comportamental (CARNEIRO; DIB, 2007). Dentre as teorias econômicas destacam-se: (i) a teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966), que

advoga que a internacionalização da empresa depende do nível de maturação em que o produto se encontra; (ii) o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980), que explica as principais razões econômicas que levam as empresas a realizarem investimentos diretos estrangeiros, são elas: vantagens de propriedade, localização e internalização; (iii) o Modelo Diamante (PORTER, 1999), o qual revela que a vantagem nacional depende de quatro atributos: condições dos fatores de produção; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Esses quatro atributos formam o “diamante competitivo” da vantagem nacional.

Dentre as teorias classificadas como mais comportamentais, denominadas também de “modelos de estágios”, destacam-se (i) o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), que considera que a internacionalização das empresas ocorre de maneira gradual e a velocidade e os locais escolhidos como alvos dependem da distância psíquica entre os países; (ii) a teoria das Networks (JOHANSON; MATTSON, 1988; FORSGREN, 2008), que afirma que as redes de relacionamento desempenham uma função importante na internacionalização das empresas; e (iii) a Teoria do Empreendedorismo Internacional (MCDUGALL, 1989), também chamada de EI, considera as empresas nacionais que exploram e desenvolvem oportunidades em outros países com o intuito de obter vantagem competitiva.

O volume de publicações referente a essa última corrente teórica vem aumentando gradativamente com o passar do tempo (KEUPP; GESSMANN, 2009; JONES; COVIELLO; TANG, 2011; PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012; KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012; SERVANTIE *et al.*, 2016). Os primeiros estudos científicos sobre a temática surgiram nos Estados Unidos no final da década de 1980 e desde então vêm ganhando destaque tanto no cenário acadêmico internacional quanto nacional. Essa corrente teórica é utilizada como base para a construção desta pesquisa.

Além da literatura de Empreendedorismo Internacional, também são utilizados conceitos da área de aprendizagem, que desempenha papel importante no contexto de estudo de negócios internacionais. Pois, considerando o turbulento cenário internacional, é possível afirmar que para ter êxito, as empresas precisam se adaptar cada vez mais rápido aos desafios do mundo globalizado (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016). Esse processo de adaptação depende invariavelmente da capacidade de aprendizagem dos indivíduos, uma vez que eles são os responsáveis pela realização das principais mudanças que ocorrem no âmbito organizacional e, conseqüentemente, no âmbito global (SHANE, 2000).

Após essa breve contextualização, na próxima seção será descrito o problema de pesquisa a ser explorado na dissertação.

## 1.2 Problema de pesquisa

Considerando o tamanho, a idade e o ritmo de internacionalização das empresas, é possível afirmar que há duas vertentes distintas na área de EI. A primeira vertente costuma estudar as empresas jovens, pequenas e médias, cuja internacionalização acontece de maneira rápida. A outra costuma estudar empresas grandes, mais maduras e com um processo de internacionalização mais gradual. Porém, o que as duas têm em comum é que ambas investigam o EI como um fenômeno do desenvolvimento e da exploração de oportunidades de internacionalização para aproveitar as imperfeições do mercado com o intuito de obter vantagem competitiva, por meio de ações proativas que envolvem riscos e situações incertas (LEITE; MORAES, 2012).

Portanto, percebe-se que o foco no tamanho da empresa pode ser um limitador, pois não parece razoável estruturar um campo inteiro de estudo acadêmico levando em consideração apenas o tamanho da empresa (KEUPP; GESSMANN, 2009). Sendo assim, por entender que os riscos e as oportunidades sempre fazem parte do processo de internacionalização independentemente do tamanho, da idade e do ritmo de internacionalização é compreensível que o problema de pesquisa seja elaborado com base nessas situações.

Nesse sentido, considerando que o EI envolve características como proatividade, inovação, risco, incerteza, situações novas (ZAHRA, 2005), é importante entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores quando estão diante de situações com essas características. Ademais, também se torna relevante perceber qual a relação dessas situações típicas de EI com as mudanças oriundas da aprendizagem do empreendedor (JONES; COVIELO; TANG, 2011).

A partir do momento que os empreendedores se deparam com situações incertas, que envolvem riscos e exploração de oportunidades, por exemplo, elas, de maneira direta ou indireta, podem ser consideradas como fontes de aprendizagem. Essas situações são potenciais fontes de aprendizagem, pois, no intuito de clarificá-las, explorá-las ou extingui-las, são necessárias ação, reflexão e análise, não necessariamente nesta ordem. E, na medida em que os indivíduos refletem para resolver os impasses dessas situações, acabam construindo algum tipo de aprendizagem ou conhecimento (JONES; CASULLI, 2013).

No processo de internacionalização, a aprendizagem permeia as inter-relações entre as dimensões do empreendedorismo internacional, pois pode ajudar o gestor a adquirir habilidades que o capacitem a adaptar a empresa, a desenvolver inovações, a reduzir a percepção dos riscos e a aumentar a velocidade da internacionalização (LEITE, 2012). Assim

sendo, a aprendizagem e o conhecimento se mostram tanto um meio de adquirir recursos quanto um recurso intangível capaz de reduzir o risco e explorar as oportunidades de internacionalização (LEITE, MORAES 2014), e, portanto, podem impactar no crescimento internacional (AUTIO *et al.*, 2000). Apesar dessa importância, a literatura de internacionalização oferece pouca explicação de como os indivíduos adquirem e transformam essa informação, dando uma ênfase limitada à atuação da aprendizagem individual na trajetória de internacionalização da empresa (SERVANTIE *et al.*, 2016).

Ademais, a maioria das pesquisas que envolvem EI e aprendizagem possui foco nos resultados organizacionais, em detrimento das contribuições individuais dos empreendedores por meio dos seus conhecimentos e das suas experiências. Segundo De Clercq *et al.* (2012) é necessário realizar investigação para explicar como as pessoas aprendem, além de como o seu conhecimento influencia o aprendizado que ocorre no nível organizacional.

Entretanto, é importante ressaltar que o campo de estudo sobre aprendizagem é muito vasto, sendo necessário delimitá-lo, levando em consideração o escopo desta pesquisa. Por exemplo, é possível citar três níveis de aprendizagem que ocorrem dentro das organizações: o individual, o coletivo e o organizacional. O foco principal da pesquisa é a aprendizagem individual, entretanto, os outros níveis não são negligenciados, uma vez que se inter-relacionam. Além disso, nesta pesquisa é adotada a perspectiva construtivista da aprendizagem, ou seja, acredita-se que a aprendizagem é um processo de construção de significados, em que os indivíduos estabelecem sentido às suas experiências considerando aspectos sociais, assim como, suas práticas reflexivas (MERRIAM; CAFARELLA, 1999).

Essa perspectiva construtivista da aprendizagem tem diversas abordagens, dentre elas pode-se citar a aprendizagem experiencial e a prática reflexiva. Autores como John Dewey, Kurt Lewin e Jean Piaget são considerados os fundadores da abordagem da aprendizagem experiencial. Portanto, neste trabalho as ideias e os pressupostos estabelecidos por Dewey (1938, 1959) são seguidos, pela relevância de se entender a aprendizagem a partir da perspectiva de construção de significados dos próprios empreendedores que estão inseridos nos negócios internacionais.

Deste modo, o foco de estudo desta pesquisa consiste no indivíduo e nas suas experiências. É importante entender também que a aprendizagem individual ocorre a partir das experiências e de sua relação com aspectos cognitivos. Jones e Casulli (2013) destacam que a experiência como uma forma de tomada de sentido ou como um processo de raciocínio ainda é subvalorizado em EI. Para tentar dirimir os achados conflitantes nessa área, é importante aprofundar a investigação sobre a interação entre experiência e raciocínio, e entre

a cognição individual e o comportamento no nível da empresa (JONES; CASULLI, 2013).

Nesta mesma linha de raciocínio, sabe-se que a internacionalização depende sobremaneira das ações dos indivíduos, e que essas ações são guiadas ou baseadas em suas experiências e no conhecimento do mercado. Entretanto, embora se saiba que a variedade e a extensão da experiência disponível para indivíduos influenciarão o comportamento de internacionalização, ainda é pouco explorado como os empreendedores internacionais aprendem e o que esses indivíduos aproveitam de suas experiências (LAMB; SANDBERG; LIESCH, 2011).

Sendo assim, é importante prestar atenção no indivíduo e nos seus processos cognitivos, para não se restringir à perspectiva apenas organizacional, já que eles são os responsáveis pelas principais decisões do processo de internacionalização. Observa-se a necessidade de combinar estudos da aprendizagem internacional no nível organizacional com a investigação no nível individual, particularmente no que se refere à cognição e às emoções (DE CLERCQ *et al.*, 2012).

Portanto, o problema de pesquisa refere-se à aprendizagem experiencial de sujeitos envolvidos em situações com características típicas do empreendedorismo internacional, ou seja, situações de desenvolvimento e exploração de oportunidades internacionais e situações de risco ou incerteza. Essas situações estão diretamente relacionadas ao EI, como, por exemplo, a exploração de um novo mercado consumidor, a instalação de uma unidade no exterior ou simplesmente a identificação de oportunidade que trará vantagem competitiva para a organização. Nesse sentido, é possível afirmar que toda oportunidade pressupõe certo grau de incerteza e de risco, ou seja, o empreendedor não consegue prever as consequências ou os desdobramentos de cada decisão.

Tendo em vista o que foi mencionado, e considerando que os empreendedores são os principais responsáveis pelo direcionamento estratégico das organizações, a pergunta de pesquisa desta dissertação é: Como os empreendedores internacionais aprendem a partir de situações envolvendo risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades?

Levando em consideração o problema de pesquisa descrito anteriormente, na próxima seção serão abordados o objetivo geral e os objetivos específicos.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral:**

Compreender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais inseridos em situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de

oportunidades.

### 1.3.2 Objetivos específicos:

- a) Descrever as situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades internacionais;
- b) Identificar o que os empreendedores internacionais aprendem nas situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades;
- c) Entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais a partir de eventos e episódios que fazem parte do processo de internacionalização.

## 1.4 Justificativa do estudo

Com o objetivo de justificar a realização deste estudo são apresentados nessa seção os argumentos acerca da relevância dessa dissertação para a área de EI. Primeiramente, é importante destacar que o EI apresenta-se como um campo teórico bastante atual, jovem e relevante (ETEMAD, 2016; SERVANTIE *et al.*, 2016). Além disso, percebe-se que ainda há muitas questões de pesquisa a serem exploradas.

Nesse sentido, as oportunidades para a colaboração multidisciplinar e multicultural são evidentes. Multidisciplinar, pois envolve assuntos de disciplinas como empreendedorismo, negócios internacionais, estratégia, aprendizagem, entre outras, ou seja, muitas teorias existentes podem ser empregadas de forma a proporcionar contribuições pertinentes (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016). E multicultural, pois a depender do país e da região estudada, o contexto em que o EI ocorre muda drasticamente, demandando formas de interpretação e de ação totalmente diferentes. A cultura exerce influência, por exemplo, na forma de gerenciamento dos funcionários, na comunicação com os parceiros de negócios, na estruturação do negócio, no desenvolvimento de produtos e serviços, no marketing e na publicidade (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016).

Além da amplitude, da relevância e das oportunidades de contribuição multidisciplinar e multicultural, também é possível perceber algumas lacunas que podem ser encontradas no EI. No início das pesquisas acerca do tema, os principais autores restringiam o campo a pequenas e médias empresas que se internacionalizam rapidamente, logo nos primeiros anos de fundação (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Com o passar do tempo, o conceito de EI foi ampliado, não se restringindo mais ao tamanho ou à velocidade de internacionalização das empresas (ZAHRA; GEORGE, 2002; OVIATT; MCDOUGALL, 2005; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). No entanto, mesmo com essa ampliação

do conceito, ainda persiste a preponderância dos estudos que têm como objeto de investigação as pequenas e médias empresas que se internacionalizam rapidamente, principalmente empresas do setor de tecnologia da informação (SERVANTIE *et al.*, 2016).

Seguindo essa tendência, apesar da expansão do conceito de EI para além do porte e da velocidade de internacionalização das empresas, boa parte dos estudos brasileiros sobre EI também são realizados em pequenas e médias empresas (CHILD; RODRIGUES, 2007; FREITAG FILHO; AMAL, 2008; GALIMBERTI; FRACASSO, 2008; GALIMBERTI, 2009; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). Além disso, algumas pesquisas ainda afirmam que o EI é um campo temático cujo objeto de investigação se resume apenas às novas empresas (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009).

Outra lacuna refere-se à predominância de investigações em regiões desenvolvidas. Os principais estudos concentram-se em países da Europa, nos Estados Unidos e em alguns outros países que possuem economias mais avançadas, cujo contexto é bastante diferente dos países emergentes. Mais da metade das publicações, 54%, têm origem na Europa e outros 31% são da América do Norte (SERVANTIE *et al.*, 2016).

O número de pesquisas realizadas sobre a internacionalização nos países de economias emergentes ainda é muito pequeno. Aos poucos esse cenário está mudando, a China, por exemplo, está atraindo atenção dos pesquisadores. Entretanto, outros países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) como Índia e Brasil, ainda possuem um número pequeno de pesquisas sobre internacionalização, quando comparado aos países desenvolvidos. Além do que, a literatura sobre como as empresas em países emergentes entram em mercados internacionais no Oriente Médio e Sul da Ásia é quase inexistente (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012).

No Brasil, a quantidade de pesquisas na área de internacionalização está crescendo (LEITE, 2012). Nesse sentido, o Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), tem contribuído para este crescimento (BARBOSA, 2008; KOVACS, 2009; LEITE, 2012, SILVA, 2013). Com isso, outro motivo que justifica a realização dessa pesquisa é a contribuição na continuidade da realização de estudos na área de negócios internacionais, tanto em caráter regional, uma vez que essa dissertação está vinculada ao PROPAD, quanto em caráter nacional.

Uma terceira lacuna que pode ser apontada refere-se ao destaque limitado que é dado à temática de aprendizagem organizacional na literatura das teorias de internacionalização. Observa-se, por exemplo, que apenas algumas teorias debruçam-se sobre os aspectos comportamentais que influenciam ou que estão presentes no contexto da internacionalização. Conforme citado anteriormente, pode-se destacar a Teoria de Uppsala, a Teoria de Redes e a

Teoria do Empreendedorismo Internacional.

Nos estudos sobre internacionalização, a aprendizagem é frequentemente analisada de uma forma secundária. Além disso, a maior parte dos estudos aborda a aprendizagem sob a perspectiva da organização. Entretanto, acredita-se que entender a abordagem individual também é importante, ou seja, entender como os indivíduos aprendem.

Nesse sentido, justifica-se a escolha pela aprendizagem experiencial pelo fato de se tratar de um tipo de aprendizagem em que o cerne se estabelece por meio da experiência e da reflexão. Tal junção permite, de certa maneira, uma aproximação entre aprendizagem individual (cognição) e a aprendizagem situada.

A aprendizagem experiencial está diretamente ou implicitamente identificada como o meio mais importante pelo qual as empresas internacionais ganham profundo conhecimento do mercado estrangeiro (PRASHANTHAM; DHANARAJ, 2010). O conhecimento experiencial fornece a estrutura para perceber e explorar as oportunidades e é importante, pois envolve o contexto presente, e não pode ser facilmente adquirido como o conhecimento objetivo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) afirmam, por exemplo, que compreender como a aprendizagem acontece no local de trabalho pode ajudar a conceber novas maneiras de sustentar e promover processos de aprendizagem. Mas não se trata apenas de aprendizagem em ação, por meio da qual os empreendedores aprendem com experiências e situações diárias, e sim de uma aprendizagem que envolve ação e reflexão.

A ação é um ponto de partida para a aprendizagem, todavia, por si só não favorece a aprendizagem efetiva, sobretudo em ambientes dinâmicos. Para isso, é necessário que o processo de aprendizagem gerencial seja iniciado na ação e mediado pela reflexão (MINTZBERG, 2006). Essa perspectiva da aprendizagem gerencial também é importante, pois com o passar do tempo, aquele indivíduo que, a princípio, se configura como um empreendedor internacional passa a ocupar uma posição de gerência e/ou administração nas empresas. Nesse sentido, o ritmo de trabalho do administrador acaba caracterizando a sua prática como pouco reflexiva, porque se baseia em metas de curto prazo e comunicação oral, que acabam por dificultar o aprendizado (MINTZBERG, 2010).

Com isso, percebe-se que a participação na prática do trabalho no dia a dia é uma das importantes fontes de aprendizagem. Embora essa aprendizagem também possa ocorrer por meio do treinamento formal, considera-se, neste trabalho, mais coerente, tentar entender aspectos da aprendizagem informal e do “aprender fazendo”. Uma vez que se compreende que o ambiente está em constante mudança e que as ações anteriores dos indivíduos impactam

nas suas experiências futuras, e que essas situações passam a fazer sentido por meio do pensamento reflexivo (KNIPFER *et al.*, 2013).

Além disso, acredita-se que a aprendizagem experiencial é um fator central na internacionalização de uma empresa (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Entretanto, é importante realizar uma ressalva, a noção da aprendizagem experiencial nos estudos sobre internacionalização é diferente da empregada pelos autores da área de aprendizagem (DEWEY, 1938, KOLB, 1984).

Portanto, por meio desse estudo espera-se que ao entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores durante a internacionalização, considerando principalmente as situações de risco e de desenvolvimento e exploração de oportunidades, haja uma contribuição tanto para o desenvolvimento do campo da aprendizagem experiencial quanto dos negócios internacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em três partes. Primeiramente, é apresentada uma visão geral sobre o campo do Empreendedorismo Internacional (EI). Posteriormente, é exposto, de forma geral, como a temática da aprendizagem está sendo abordada nos estudos de EI. Por fim, descreve-se e explica-se qual tipo de aprendizagem é trabalhada nesta dissertação, neste caso, a aprendizagem experiencial.

### 2.1 Visão geral sobre Empreendedorismo Internacional

Nesta seção, como o próprio título sugere, é apresentada uma visão geral sobre o EI. Nesse intuito, primeiro é exposta a evolução conceitual de EI por meio de algumas publicações seminais e de artigos recentes que buscam estabelecer um delineamento holístico do campo. Na segunda parte, são descritas algumas dimensões do EI que ajudam a construir maior entendimento sobre as perspectivas adotadas neste estudo. E na última parte, explica-se a importância de compreender o empreendedorismo internacional como um processo.

#### 2.1.1 Evolução do campo de Empreendedorismo Internacional

As primeiras definições de Empreendedorismo Internacional (EI) têm origem no final da década de 1980 com a publicação do artigo seminal de McDougall (1989) que constrói argumentos para destacar as principais diferenças entre novos empreendimentos nacionais e novos empreendimentos internacionais, preconizando, por sua vez, o debate acerca do EI. O principal objetivo da pesquisa foi identificar as diferenças entre esses dois grupos por meio de um conjunto de variáveis independentes, que envolviam questões relacionadas, por exemplo, às estratégias de marketing, de entrada no mercado e de produção. Não obstante, Morrow (1988) foi o primeiro a abordar essa temática (LEITE; MORAES, 2014) ao afirmar que o mundo estava entrando na “Era do Empreendedorismo Internacional” (MORROW, 1988).

McDougall (1989) define EI como o desenvolvimento de novos empreendimentos internacionais que desde muito cedo direcionam parte das suas atividades para o mercado internacional. Para McDougall, Shane e Oviatt (1994) a internacionalização para ser considerada rápida deve ocorrer até os primeiros oito anos de fundação da empresa.

Nessa mesma linha de raciocínio, Rennie (1993) apresenta o conceito de *Born Global*. Pequenas e médias empresas que surgem, desde o início, voltadas para a internacionalização. Portanto, as pequenas e médias empresas que são consideradas *Born Globals* já nascem competindo com grandes “*players*” do mercado internacional.

Esses conceitos representaram uma quebra de paradigma, uma vez que até a década de

1980 as investigações sobre internacionalização tinham como objeto de estudo grandes organizações que passavam por um processo incremental de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nesse sentido, essas novas empresas procuram atuar em diversos países e utilizar os seus recursos para adquirir vantagem competitiva (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Após quase uma década, o conceito de EI foi se tornando cada vez mais amplo. O foco deixou de ser apenas no tamanho, na idade e na velocidade de internacionalização das empresas, para agregar aspectos relacionados à inovação, proatividade e riscos (MCDOUGALL; OVIATT, 1997). O EI passou então a significar a combinação desses três elementos por parte das organizações, no intuito de cruzar as fronteiras nacionais e criar valor tanto para elas mesmas quanto para sociedade (MCDOUGALL; OVIATT, 2000).

Nesse mesmo sentido, Zahra e George (2002) afirmam que o EI deve ser considerado como um processo de criação de valor gerencial por meio do qual um indivíduo se envolve de maneira proativa e inovadora, analisando as imperfeições do mercado e, conseqüentemente, buscando recompensas financeiras e não-financeiras. Portanto, o EI é um processo de descobrir e explorar as oportunidades que estão fora do mercado interno na busca de vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003).

O EI então começa a ser analisado sob uma perspectiva de processo, em que as atividades empreendedoras são uma seqüência de eventos que se desdobram ao longo do tempo (ZAHRA; GEORGE, 2002). Além disso, aspectos relacionados à cultura organizacional passam a ter maior relevância (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). Para esses autores, EI trata-se de um processo por meio do qual a cultura organizacional da empresa está efetivamente presente.

Assim sendo, Oviatt e McDougall (2005) revisam seus conceitos iniciais, de que o EI deve ser compreendido apenas pela perspectiva de pequenas empresas que se internacionalizam cedo e rapidamente (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e passam a ter um entendimento semelhante às ideias de Zahra e George (2002), expandido a definição de EI e considerando também as empresas que iniciaram o processo de internacionalização tardiamente. Contribuindo com essa ampliação, Leite e Moraes (2012, p. 4) afirmam que “[...] o empreendedorismo internacional é resultante do processo de exploração de oportunidades internacionais, da inovação, da atitude face ao risco e do desenvolvimento de recursos competitivos por parte do empreendedor para obter vantagem competitiva”. Assim, o EI passou a ser conceituado de maneira mais ampla (MCDOUGALL; OVIATT, 1997, 2000;

ZAHRA; GEORGE, 2002; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Esse alargamento da compreensão do que é EI começou a despertar em alguns autores o interesse em entender se de fato o EI estava se tornando um campo de estudo bem definido (JONES; COVIELLO; TANG, 2011; PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012; SERVANTIE *et al.*, 2016). Para alguns autores, essa ampliação colaborou para deixar o campo mais robusto, mas também contribuiu para sua fragmentação, pois abrange temas como, por exemplo, estratégia, negócios internacionais, empreendedorismo e gestão da inovação (KEUPP; GESSMANN, 2009; JONES; COVIELLO; TANG, 2011).

Diante desse antagonismo entre amplitude e fragmentação provocado pela abrangência do conceito de EI, vários estudos começaram a procurar entender de forma mais holística e integradora as características do campo de EI (KEUPP; GESSMANN, 2009; JONES; COVIELLO; TANG, 2011; PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012; KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012; SERVANTIE *et al.*, 2016). Nesse sentido, Servantie *et al.* (2016), Peiris, Akoorie e Sinha (2012) e Jones, Coviello e Tang (2011) apresentam alguns argumentos para definir EI como um campo.

Primeiramente, esses autores acreditam que o EI ainda é um campo emergente e que necessita de um desenvolvimento teórico maior para se consolidar. Além disso, Jones, Coviello e Tang (2011) afirmam que o EI possui várias áreas temáticas coerentes e que, apesar de ainda estarem fragmentadas, o campo caminha para uma unificação das estruturas teóricas e metodológicas.

Nesse sentido, Peiris, Akoorie e Sinha (2012) propõem um modelo integrador que se concentra em cinco tópicos relacionados ao campo de EI, quais sejam: empreendedor, empresa, redes, ambiente e vantagem competitiva. Apesar de apresentarem esses cinco pontos principais, os autores sugerem que o foco ou a unidade de análise seja o empreendedor, uma vez que ele é responsável por combinar e reorganizar os recursos necessários para a identificação e exploração das oportunidades empresariais. Tal fato, em certa medida, se assemelha ao foco desta pesquisa, uma vez que o empreendedor teve papel central para o desenvolvimento do estudo.

Complementando o argumento, Servantie *et al.* (2016) apontam alguns indícios que demonstram que o EI é um campo emergente, a saber: concentração de publicações sobre contribuições centrais, criação de uma revista dedicada ao tema e forte identidade de palavras-chave. Para os autores, o EI pode ser dividido em cinco *clusters*: internacionalização de PME; novos empreendimentos internacionais; *born global* e redes; visão baseada em recursos e

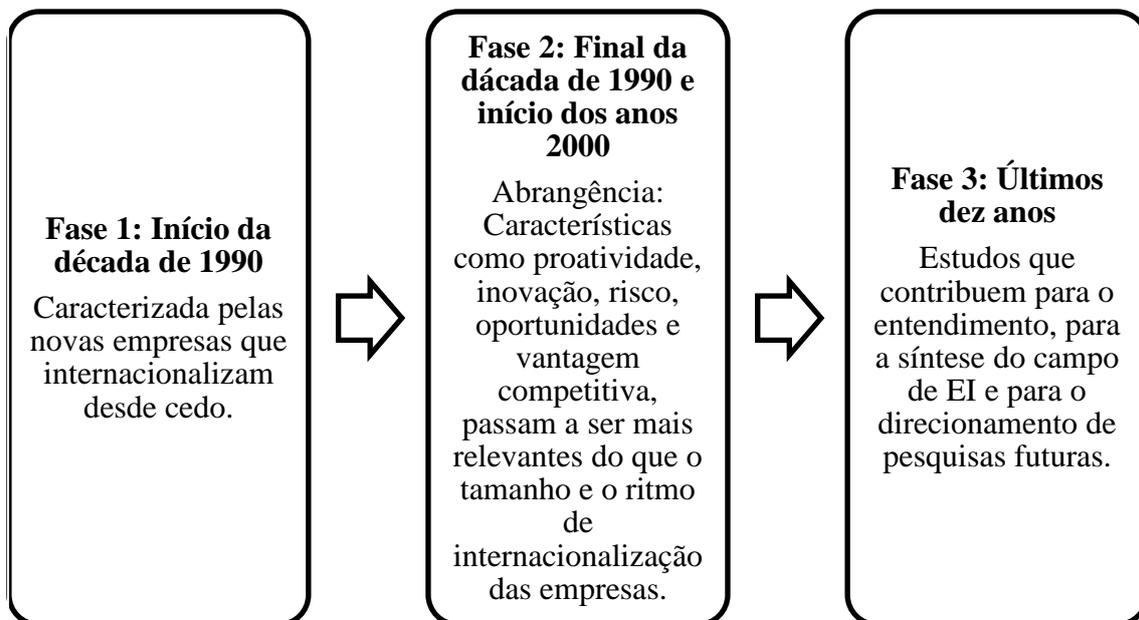
concepção e síntese.

A internacionalização de PME refere-se aos artigos que servem como referência para o EI e que surgiram com um entendimento diferente do modelo de Uppsala. O segundo *cluster* está relacionado ao artigo de Oviatt e McDougall (1994) e à internacionalização de pequenas e médias empresas. O foco do terceiro grupo são as redes, tema que também foi abordado por autores como Mtigwe (2006), Jones, Coviello e Tang (2011) e Peiris, Akoorie e Sinha (2012). No caso desse grupo, os artigos dependem de uma abordagem de rede para explicar a internacionalização da empresa. O destaque do quarto grupo são os recursos intangíveis, como o conhecimento e a aprendizagem, que são componentes fundamentais para entender o processo de internacionalização. E como a própria definição sugere, o quinto *cluster* reúne os artigos que procuram sintetizar e consolidar a identidade do campo.

Essas revisões bibliográficas citadas até o momento descrevem e sintetizam como está ocorrendo a formação do campo do EI. Além disso, contribuem para o entendimento holístico da área (SERVANTIE *et al.*, 2016).

Analisando as quase três décadas de publicações, é possível perceber a evolução dos estudos de EI, e dividir o campo em três momentos distintos, os quais estão apresentados na figura 1.

**Figura 1 (2) - Fases do campo de estudo em EI**



Elaborado pelo autor (2018)

No início, o foco era em novos empreendimentos que desde a fundação se envolvem em negócios internacionais (MCDUGALL, 1989). Posteriormente, a definição foi ampliada

para "[...] descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades - fronteiras nacionais - para criar bens e serviços futuros" (OVIATT; MCDOUGALL, 2005, p. 538). Por fim, percebe-se aumento do número de estudos que procuram elaborar revisões bibliográficas e apresentar e entender o campo de uma maneira mais abrangente.

Essas ampliações do conceito de EI são importantes para compreensão desse campo de estudo e para o entendimento e a realização desta dissertação, pois essa ampliação possibilita outras maneiras de explorar a temática, além de permitir uma amplitude maior de objetos de estudo. A seguir são apresentadas algumas dimensões do EI, assim como, características que contribuem para o desenvolvimento deste estudo.

### 2.1.2 Dimensões do Empreendedorismo Internacional

A ampliação citada anteriormente também é resultado de alguns estudos que começaram a identificar as principais dimensões que compõem e que ajudam a compreender o campo de EI. Entre esses estudos, é possível citar o artigo seminal de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), que propõe uma expansão de três (inovação, riscos e proatividade) para seis dimensões: (i) orientação internacional de mercado, (ii) orientação de aprendizagem internacional, (iii) propensão à inovação internacional, (iv) atitude de risco internacional, (v) orientação para redes internacionais e (vi) motivação internacional.

Essas dimensões são importantes ao permitir a expansão do conceito de EI para além do debate entre o tamanho e a velocidade de internacionalização das empresas. Além disso, no cenário nacional, Leite e Moraes (2012) propuseram um *framework* analítico de EI e também identificaram a presença de seis dimensões: (i) atitude face ao risco, (ii) capacidade de inovar, (iii) desenvolvimento de recursos competitivos, (iv) oportunidade, (v) propensão à adaptação e (vi) redes de relacionamento.

Tanto as dimensões de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), quanto o *framework* de Leite e Moraes (2012) contribuem para o entendimento das características do EI. Como o objetivo desse estudo é compreender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais inseridos em situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades, o foco ao analisar e descrever algumas dessas dimensões será nos aspectos relacionados direta ou indiretamente às oportunidades, ao risco e à aprendizagem.

Além desses três tópicos (oportunidades, risco e aprendizagem), uma quarta característica mostra-se relevante para a compreensão do EI, as redes. Pois a internacionalização das empresas não acontece de maneira isolada, e, portanto, trata-se de um produto das relações formais e informais construídas ao longo do processo (MTIGWE, 2006).

O EI juntamente com a teoria de redes representam o estado da arte no pensamento de negócios internacionais (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012).

Portanto, esses quatro elementos contribuem para a condução de uma análise coerente e robusta sobre a aprendizagem experiencial no contexto de EI. Além de servir como guia para o desenvolvimento dos argumentos, uma vez que o campo de EI mostra-se amplo e ao mesmo tempo fragmentado.

Não à toa é importante entender como esses conceitos são abordados. Por meio da revisão bibliográfica realizada por Leite (2012), é possível observar que esses quatro elementos são destaques nas pesquisas nacionais: exploração de oportunidades internacionais (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004); as redes de relacionamentos (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010), a propensão ao risco (FREITAG FILHO; AMAL, 2008; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009; ROSSI, 2008) e a aprendizagem e conhecimento (ROSSI, 2008; SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007; SOHN; LENZI; KIESEL, 2004; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009).

A seguir, o Quadro 1 apresenta as definições das dimensões de acordo com Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) e Leite e Moraes (2012) e as características (risco, oportunidade, aprendizagem e redes) que são abordadas de maneira mais extensiva em cada dimensão.

**Quadro 1 (2) - Dimensões do EI e suas principais características**

<b>Dimitratos e Plakoyiannaki (2003)</b>					
<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Características abordadas</b>			
		<b>Oportunidades</b>	<b>Riscos</b>	<b>Aprendizagem</b>	<b>Redes</b>
Orientação internacional de mercado	Refere-se ao foco que a empresa estabelece para criar valor para os seus clientes, que no caso em questão encontram-se além das fronteiras nacionais.	X	X	X	
Orientação para aprendizagem internacional	Propensão da empresa em utilizar sua inteligência e o seu conhecimento para obter vantagem competitiva nos mercados estrangeiros.	X		X	
Propensão à inovação	Tendência da empresa em realizar novas ideias, novos produtos, novos processos para atender ao mercado estrangeiro.	X	X	X	
Atitude de risco	Refere-se à medida em que a empresa está preparada e disposta a assumir compromissos significativos e arriscados de recursos em mercados estrangeiros.	X	X		
Orientação para redes internacionais	As redes referem-se às relações estabelecidas pelas empresas com vistas a aumentar suas chances de sucesso, minimização de riscos e obtenção de recursos tangíveis e intangíveis.	X	X	X	X
Motivação internacional	Refere-se aos processos internos da organização, no sentido de incentivar e motivar os membros da empresa em relação às ações nos mercados internacionais.	X			
<b>Leite e Moraes (2012)</b>					
<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Características abordadas</b>			
		<b>Oportunidades</b>	<b>Riscos</b>	<b>Aprendizagem</b>	<b>Redes</b>
Oportunidades internacionais	Os empreendedores procuram oportunidades viáveis, que passem valor ao cliente para ter retornos financeiros elevados.	X	X	X	
Capacidade de inovar	É a capacidade de criar um novo produto, um novo serviço, uma nova tecnologia, uma nova prática, entre outras coisas.	X	X	X	
Atitude face ao risco	O risco, nesse caso, refere-se à disposição para comprometer recursos e a incerteza na obtenção do retorno.	X	X		

Redes de relacionamento	As redes desempenham um papel fundamental no EI. Elas permitem que as empresas identifiquem oportunidades, tenham acesso ao conhecimento e minimizem as incertezas.	X	X	X	X
Desenvolvimento de recursos competitivos	O desenvolvimento dos recursos tangíveis (estrutura física, recursos financeiros, localização, recursos humanos) e intangíveis contribui para a conquista da vantagem competitiva.	X			
Propensão à adaptação	As empresas que se internacionalizam passam por processos interativos que acabam estimulando adaptações e mudanças organizacionais, principalmente com relação às estratégias, estruturas e processos.			X	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Por meio de uma análise das informações contidas no Quadro 1 é possível perceber que quatro dimensões são definidas de maneira similar entre os autores, a saber: orientação internacional de mercado e oportunidades internacionais; propensão à inovação e capacidade de inovar; atitude de risco e atitude face ao risco; e orientação para redes internacionais e redes de relacionamento. Ademais, a oportunidade é um elemento presente na maioria das dimensões delimitadas pelos autores, característica que pode ser relacionada ao fato de que todo processo de empreender, seja em qualquer contexto, parte do pressuposto de que está sendo desenvolvida ou explorada alguma oportunidade. Além disso, percebe-se que tanto as dimensões quanto os elementos destacados - oportunidades, riscos, aprendizagem e redes - se relacionam entre si, alguns com mais intensidade outros com menos, como descrito a seguir.

Ao abordar a orientação empreendedora internacional, alguns autores (TONIAL; ROSSETO, 2014; LEITE; MORAES, 2012; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003) destacam aspectos relacionados às oportunidades. Na medida em que as empresas possuem orientação proativa, realizam atividades que envolvem a descoberta e a exploração de oportunidades como: monitoramento do ambiente internacional e atitudes de antecipação frente a concorrentes e mercados internacionais (TONIAL; ROSSETO, 2014).

Nesse sentido, diante de determinado contexto, a empresa buscará, por meio do mercado, informações e conhecimentos para atuar da melhor maneira possível naquele ambiente. Portanto, de acordo com Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), a dimensão da orientação para o mercado está relacionada à orientação para aprendizagem internacional, por considerar que a análise das oportunidades e necessidades do mercado antecede e norteia a dimensão da aprendizagem.

Por outro lado, alguns autores afirmam que o conhecimento possui uma função importante na exploração de oportunidades, uma vez que impulsiona o processo de atividade empresarial (JOHANSON; VAHLNE, 2009, PEIRIS, AKOORIE; SINHA, 2012; DE CLERQC *et al.*, 2012). Portanto, a aprendizagem e o conhecimento dos empreendedores são necessários para que eles construam e desenvolvam recursos para identificar e explorar oportunidades internacionais (PEIRIS, AKOORIE; SINHA, 2012). Além disso, os relacionamentos dos indivíduos também podem influenciar o processo de internacionalização, e são resultantes da experiência, do conhecimento e da visão de mundo dos empreendedores (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2016).

Além das oportunidades, a inovação está intrinsecamente relacionada com a aprendizagem (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). Primeiro porque por meio da aprendizagem as organizações podem criar práticas novas e criativas, e segundo porque ao se

envolver nessas práticas a organização deve ter a capacidade de aprender a partir delas.

A exploração e o desenvolvimento de oportunidades também possuem relação direta com os riscos. Na medida em que as empresas reconhecem e exploram as oportunidades em mercados estrangeiros, elas estão propensas a enfrentar riscos inerentes a tal situação (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). A ação de explorar uma oportunidade carrega consigo características de incerteza, ou seja, os dirigentes da organização não têm certeza que terá retornos positivos ao investir recursos naquela empreitada.

Além disso, mesmo com o transcorrer dos anos, a incerteza é uma constante. Nesse sentido as empresas precisam aprender a criar ou fortalecer as relações, a fim de explorar as oportunidades e enfrentar a incerteza, uma vez que as pessoas costumam trocar informações mais intensamente com quem mantêm uma relação de confiança, e o conhecimento construído por meio das redes pode ser importante para o sucesso da organização (JOHANSON; VAHLNE, 2009). A formação de *clusters*, a construção e a utilização das redes de relacionamento são ferramentas importantes para minimizar os riscos (TONIAL; ROSSETO, 2014; LEITE; MORAES, 2014).

Ainda sobre os riscos, ao empreenderem em negócios internacionais, as empresas ficam expostas a quatro tipos de risco: cultural, comercial, político/país e financeiro/cambial (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016), conforme figura 2. As empresas, portanto, têm que gerenciá-los para evitar perdas financeiras e econômicas.

O risco cultural refere-se às incertezas provocadas por conta das diferenças da língua, do estilo de vida, das atitudes e dos costumes. Já o risco político ou país refere-se aos efeitos adversos causados por medidas relacionadas, por exemplo, aos ambientes político e legal de um país, à intervenção governamental, à burocracia, entre outros. O risco cambial ou financeiro refere-se às questões de flutuações das taxas de câmbio e da inflação. Por fim, há o risco comercial que se refere à perda potencial ou falha da empresa em estratégias, táticas ou procedimentos de negócios mal desenvolvidos ou executados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016).

**Figura 2 (2) - Riscos nos negócios internacionais**



Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenber (2016)

Há ainda riscos nas relações entre compradores e fornecedores e nos modos de entrada no exterior (LEITE; MORAES, 2014) e cabe ao empreendedor minimizá-los para aproveitar da melhor maneira possível as oportunidades e obter vantagem competitiva. Os autores afirmam ainda que as empresas passam a atuar num ambiente complexo, o que requer certa propensão ao enfrentamento de riscos.

O risco é um fator inerente ao complexo ambiente do mercado internacional. Porém, existem algumas diferenças significativas entre os riscos em economias emergentes e desenvolvidas, pois nas economias emergentes o risco está relacionado também à instabilidade política e econômica que frequentemente esses países costumam atravessar (KISS; DANIS; CAVUSGIL, 2012).

Além disso, dependendo do segmento de atuação, os riscos também apresentarão características diferentes. No agronegócio, por exemplo, as empresas enfrentam riscos referentes à sazonalidade e a perecibilidade do produto (LEITE; MORAES, 2014). Esses riscos por sua vez, não são identificados no caso de bens duráveis. Outro risco ligado ao agronegócio se refere à forma como os negócios são conduzidos, os quais muitas vezes não apresentam contratos formais que assegurem os direitos e deveres das duas partes na comercialização (LEITE; MORAES, 2014).

Na próxima seção será apresentada a forma como o EI é abordado nessa dissertação. Acredita-se que o empreendedorismo ocorre a partir de uma sucessão de atividades que se

desdobram ao longo do tempo. Portanto, a seguir são apresentados os argumentos que contribuem para o entendimento de EI como processo.

### 2.1.3 Empreendedorismo Internacional como processo

As atividades empreendedoras podem ser vistas como um processo (SILVA; CHAGAS; SIQUEIRA, 2012), o que vai ao encontro da abordagem teórica que considera que a internacionalização ocorre de maneira incremental (JOHANSON; VAHLNE, 1977), ao contrário dos estudos iniciais de EI que consideravam apenas a rápida internacionalização.

Nesse sentido, a ocorrência e a necessidade de pesquisas com abordagens longitudinais da internacionalização como um processo que ocorre no transcorrer do tempo não é novidade (MELIN, 1992), visto que outras teorias de internacionalização como os modelos do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966) e o de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) descrevem o processo de internacionalização ao longo do tempo e de modo gradual.

Alguns autores defendem que a pesquisa longitudinal possibilita uma melhor compreensão das organizações (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; LEITE; MORAES, 2014). Assim sendo, mesmo o campo de EI não representando em sua completude, necessariamente, uma abordagem processual de natureza linear e gradual, o conceito de processo é interessante para o entendimento da perspectiva adotada nesta dissertação.

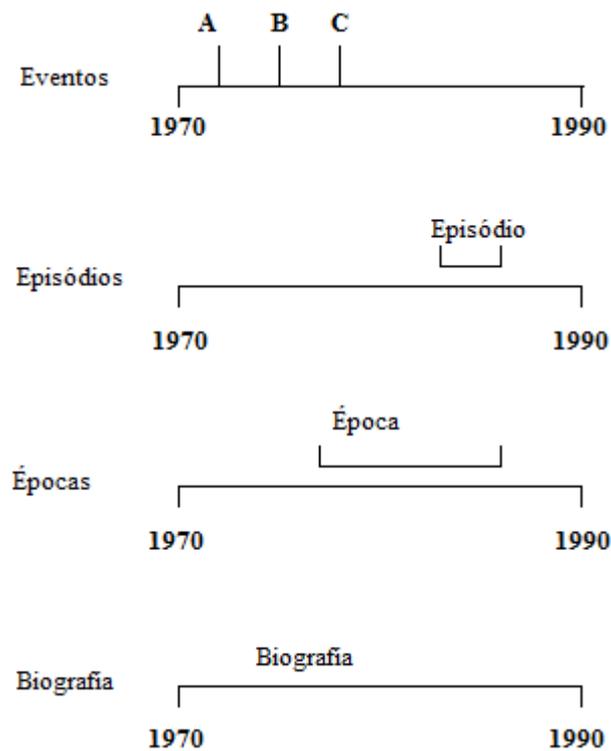
É importante ressaltar que a depender da abordagem metodológica a definição de processo pode ser diferente. Nesse sentido, este estudo baseia-se no trabalho de Van de Ven (1992). De acordo com o autor, há três significados de processo muito utilizados na literatura de estratégia: “[...] uma lógica que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes; uma categoria de conceitos ou variáveis que se refere a ações de indivíduos ou organizações; e uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo” (VAN DE VEN, 1992, p. 169).

A terceira definição é a que mais se adéqua ao propósito e aos objetivos desta dissertação, uma vez que o processo é compreendido por meio de “[...] uma perspectiva histórica do desenvolvimento e se concentra nas sequências de incidentes, atividades e estágios que se desdobram ao longo da duração da existência de um sujeito central” (VAN DE VEN, 1992, p. 170). No entanto, o foco não é necessariamente no aspecto longitudinal e processual da evolução da empresa estudada. Os fatores preponderantes são os eventos e os episódios nos quais os empreendedores estiveram inseridos.

Nessa perspectiva, também é importante definir quais os conceitos de evento e de

episódio que são tratados na dissertação. Melin (1992) define processo por meio de quatro abordagens, conforme figura 3: (i) eventos, (ii) episódios, (iii) épocas e (iv) história biográfica. Eventos são aspectos mais pontuais dentro da perspectiva processual e longitudinal da empresa, pode-se dizer que são situações desarticuladas no tempo. Estão inseridos dentro de um contexto mais amplo e complexo, mas não necessariamente possuem conexão e articulação entre si. Os episódios podem ser considerados situações um pouco mais longas do que os eventos, mas ainda assim podem ser curtos diante de todo processo longitudinal, o período de tempo para um episódio pode variar de algumas semanas a alguns anos. Ainda utilizando esse padrão de duração de tempo, uma época pode significar um período de dois a vinte anos. Já a história biográfica representa o processo completo em que uma empresa está envolvida, ou seja, da sua fundação até o momento atual.

**Figura 3(2) - Quatro tipos de processo capturados por diferentes abordagens longitudinais**



Fonte: Adaptado de Melin (1992)

Considerando que as duas últimas abordagens demandam um esforço e uma complexidade muito grande e que representam espaços temporais muito longos, foram utilizadas nesta dissertação as duas primeiras abordagens, a de evento e a de episódio. No entanto, o contexto em que ambos estão inseridos não será desconsiderado, o cerne desta pesquisa esteve nas situações mais curtas e relevantes que proporcionaram uma oportunidade de aprendizagem.

Após a apresentação do campo de EI, das suas dimensões e principais características, e da abordagem processual que o EI é compreendido nesta dissertação, na próxima seção é discutido como a aprendizagem está inserida nos estudos de Empreendedorismo Internacional.

## **2.2 Empreendedorismo Internacional e Aprendizagem**

Nesta seção é apresentada a relação entre aprendizagem e EI. Além disso, também são descritos alguns tipos de aprendizagem presentes nos estudos de Empreendedorismo Internacional. Entretanto, antes de tudo é necessário realizar duas ressalvas. Primeira, muitas vezes a abordagem da aprendizagem nos estudos de EI não acontece de maneira explícita, sendo necessário, portanto, uma análise mais aprofundada para perceber e entender as conexões entre aprendizagem e outros fatores ligados ao EI, como riscos e oportunidades (LEITE; MORAES, 2012). Segunda, as investigações da maior parte dos estudos de EI são realizados considerando uma perspectiva organizacional (KEUPP; GASSMANN, 2009; SERVANTIE *et al.*, 2016).

A aprendizagem e a aquisição de conhecimento são temas abordados há algum tempo na literatura de internacionalização (JOHANSON; VALHNE, 1977). Por exemplo, a existência ou a ausência de conhecimento sobre a cultura e os costumes de determinada região eram aspectos determinantes para escolha do país a ser explorado, quanto menor a distância psíquica entre as regiões, maior a probabilidade de ocorrer a internacionalização. Distância psíquica refere-se às diferenças culturais, políticas, educacionais, de idioma, de modelos mentais de pensamento, tradições, entre o país de origem e o país estrangeiro (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Conforme mencionado anteriormente, o surgimento do EI provocou uma mudança de paradigma no campo da internacionalização, desafiando a ideia de que as empresas se internacionalizavam apenas de maneira incremental (JOHANSON; VALHNE, 1977). Observou-se que as empresas podem e conseguem se internacionalizar desde cedo, de maneira rápida (OVIATT; MCDUGALL, 1994). Essa mudança de paradigma contribuiu, de certa forma, para o aumento das discussões sobre o papel da aprendizagem nos processos de internacionalização (KEUPP; GASSMANN, 2009), pois percebeu-se que dependendo do conhecimento e do tipo de aprendizagem, a internacionalização acontece de diferentes formas.

Essas discussões não se restringem aos estudos internacionais, a aprendizagem também está sendo abordada nos estudos brasileiros no campo de EI. Não necessariamente o foco desses estudos é a aprendizagem. No entanto, ao contemplar a vantagem competitiva, o melhor aproveitamento dos recursos e a redução dos riscos, invariavelmente se destacam

aspectos ligados à aprendizagem, por ser fundamental para as empresas se manterem competitivas (AZEVEDO; SOUZA, 2014). Além disso, o conhecimento do mercado é um dos fatores que determina a velocidade de envolvimento internacional das organizações (TONIAL; ROSSETTO, 2014). Portanto, percebe-se que de maneira direta ou indireta a aprendizagem está inserida no processo de internacionalização.

Dentre os vários tipos de aprendizagem estudados no EI destacam-se: (i) a aprendizagem experiencial - aprender com a experiência ou atividades, com subcomponentes que incluem experimentação, aprendizagem não sistemática ou não intencional; (ii) a aprendizagem vicária - aprender observando outras organizações; (iii) a pesquisa - procurar saber informações sobre o ambiente da organização; (iv) a aprendizagem enxertia - adição de componentes que possuem conhecimento necessário e que ainda não são possuídos pela organização; (v) a aprendizagem congênita - baseia-se no conhecimento e nas experiências dos fundadores, adquiridos por meio de suas atividades anteriores (HUBER, 1991).

É importante destacar que esses tipos de aprendizagem podem ser definidos ou nomeados de formas diferentes em diversos estudos, mesmo quando possuem características e conceitos similares. Por exemplo, a partir do momento que algumas empresas e indivíduos buscam informações e conhecimentos com os parceiros da rede de relacionamentos, alguns autores definem essa aprendizagem como vicária (HUBER, 1991, DE CLERCQ *et al.*, 2012, CASILLAS, BARBERO, SAPIENZA, 2014), mas outros, não a definem da mesma maneira (BRUNEEL; YLI-RENKO; CLARYSSE, 2010, FERNHABER *et al.*, 2009). De modo similar acontece com a pesquisa ou a busca, que é definida por alguns autores como orientação para aprendizagem ou orientação empreendedora (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003).

Apesar destas definições terem sido realizadas há mais de duas décadas, alguns estudos atuais no campo de EI se baseiam nelas para construir ideias, teorias e para explicar resultados importantes (DE CLERCQ *et al.*, 2012, CASILLAS, BARBERO, SAPIENZA, 2014). Diante desse contexto, percebe-se uma variedade de tipos de aprendizagem que podem interferir no processo de internacionalização, a depender do tamanho das empresas, do ramo de atuação, da velocidade de internacionalização e do estágio em que a empresa está (DE CLERCQ *et al.*, 2012).

Comparando a internacionalização incremental (exemplo: Modelo de Uppsala) com a internacionalização precoce (exemplo: *Born Globals*), percebe-se que a aprendizagem exerce influência diferente em cada tipo. No processo incremental (JOHANSON; VALHNE, 1977), a aprendizagem experiencial é o mecanismo central que estimula ou inibe o processo de

internacionalização. Já na internacionalização precoce, principalmente no início do processo, outros tipos de aprendizagem apresentam-se de maneira mais consistente e relevante, como a aprendizagem que os fundadores já possuem (congenita) e a aprendizagem e o conhecimento obtidos por meio da rede (vicária). Há evidências que demonstram que as empresas muito jovens são auxiliadas por tipos de conhecimento e aprendizagem que são frutos do conhecimento prévio dos empreendedores e de sua rede de contatos, com o decorrer do tempo, o papel da aprendizagem experiencial torna-se mais relevante em detrimento dos dois tipos citados anteriormente (DE CLERCQ *et al.*, 2012).

Além disso, no modelo de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977), no qual a aprendizagem experiencial é que dita o ritmo da internacionalização, percebe-se que a falta de experiência e conhecimento são obstáculos para exploração de oportunidades além das fronteiras nacionais, uma vez que as empresas tendem a evitar incertezas e acabam explorando apenas aquelas regiões em que possuem mais conhecimento. Por isso que esse modelo implica em um início tardio e uma evolução gradual da internacionalização, à medida que a empresa vai adquirindo experiências e conhecimento (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014).

Ao relacionar velocidade de internacionalização e aprendizagem, Sapienza (2006) diferencia a teoria da internacionalização clássica, modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e a teoria de EI (OVIATT; MCDUGALL, 1994), e destaca o papel da experiência internacional dos fundadores ou empreendedores antes da internacionalização. No modelo de Uppsala, o que importa são as experiências vividas após a internacionalização (aprendizagem experiencial). Já no EI, são as experiências vividas antes da internacionalização (aprendizagem congenita) que se destacam.

Com o avanço do processo de internacionalização e consequente aumento da aprendizagem experiencial, uma vez que a empresa passa a vivenciar as suas próprias experiências, há uma diminuição da importância do papel exercido pelo conhecimento prévio dos fundadores da organização. Esse efeito transitório e temporal também pode ser observado em relação à aprendizagem ocorrida por meio das relações interorganizacionais (redes) (BRUNEEL; YLI-RENKO; CLARYSSE, 2010). Portanto, o conhecimento congenito influencia de maneira mais intensa as empresas mais jovens. À medida que o tempo avança e a empresa vai adquirindo outros tipos de conhecimento e aprendizagem, o efeito da aprendizagem congenita vai perdendo força (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014).

Esses tipos de aprendizagem além de atuarem de maneira diferente de acordo com a fase e o ritmo da internacionalização, também possuem relação direta ou indireta com alguns

elementos importantes do campo do EI, como oportunidades, riscos e redes, que foram discutidos na seção anterior e tem o seu debate ampliado nesta seção. Por exemplo, a aprendizagem congênita e a enxertada podem ser utilizadas para diminuir o nível de incerteza e de risco (SAPIENZA et al., 2006), para identificar oportunidades em outros lugares e para representar a existência de uma potencial rede preexistente, pois aumentam a consciência, proporcionam maior confiança nas decisões e maior conhecimento do mercado externo (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014).

Além disso, os empreendedores que possuem experiência internacional prévia são mais propensos a internacionalizar e têm maior capacidade de avaliar e explorar oportunidades internacionais (CASILLAS et al., 2009; JOHANSON; VAHLNE, 2009; OVIATT; MCDUGALL, 2005). Além de serem mais dispostos a prosseguir na exploração dessas oportunidades, do que os empreendedores que não possuem experiência internacional (DE CLERCQ et al., 2012; BRUNEEL; YLI-RENKO; CLARYSSE, 2010). Portanto, é possível afirmar que a aprendizagem congênita influencia e tem relação direta com a busca de oportunidades internacionais e com o ritmo da internacionalização.

No entanto, conforme citado anteriormente, à medida que as empresas envelhecem, o impacto do conhecimento congênito tende a diminuir, e tende a crescer a aprendizagem experiencial (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014). Sendo assim, após algum tempo, é a aprendizagem experiencial que passa a ser utilizada como ferramenta de identificação e exploração de oportunidades, assim como para minimizar a incerteza e os efeitos dos riscos.

Já a aprendizagem vicária tem uma relação intrínseca com a literatura de redes no campo do EI. O processo de troca entre as empresas fornece uma base para a aprendizagem experiencial acerca das suas contrapartidas, por exemplo, que recursos outra empresa pode ter, ou quão confiável ela pode ser (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

As atividades de rede garantem o acesso a pessoas e organizações que exercem função chave, e que podem oferecer conhecimentos e contatos que, por sua vez, poderão contribuir no desenvolvimento do mercado-alvo (WELCH; WELCH, 2004). No caso específico da pesquisa de Welch e Welch (2004), as relações políticas foram fundamentais para a inserção e o desenvolvimento da empresa analisada. Ademais, muitas vezes o desenvolvimento de relacionamentos e de redes está ligado aos processos de gestão de aprendizagem e de risco, sendo, portanto, processos chaves na internacionalização (WELCH; WELCH, 2004).

Percebe-se que tanto as redes organizacionais quanto as redes individuais exercem influência sobre os processos de internacionalização. Como o foco deste estudo é a aprendizagem individual, é importante perceber que a partir do momento que um indivíduo

faz parte de uma rede ele possui acesso a informações e conhecimentos de maneira privilegiada e pode utilizar as redes para aprender e melhorar suas capacidades de explorar oportunidades de negócio (BERGH; THORGREN; WINCENT, 2009). Isso significa dizer que os *insiders* de uma rede podem identificar e explorar melhor as oportunidades do que aqueles que estão do lado de fora (SHANE, 2000). Ao se envolver nessas redes, os indivíduos estão imersos em processos de aprendizagem experiencial.

Ademais, o grau de confiança e companheirismo entre os participantes aumenta com o passar do tempo, e isso faz com que os empresários experimentem mudanças cognitivas, emocionais e sociais mais intensas (BERGH; THORGREN; WINCENT, 2009). Além disso, Fletcher e Prashantham (2011) concluem que já que o conhecimento experiencial também vem do envolvimento direto ou indireto na rede, tal conhecimento impacta na internacionalização de maneira diferente. Por exemplo, no início da internacionalização o conhecimento experiencial é pouco explorado, sua importância aumenta à medida que o tempo vai passando.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a experiência é um fator fundamental para os esforços de internacionalização, pois como argumentam Jones e Casulli (2013, p.45) “[...] os indivíduos se baseiam na experiência para dar sentido às situações incertas, novas e complexas”. Não é à toa que a aprendizagem experiencial é uma das formas de aquisição de conhecimento mais analisadas nos estudos de EI (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014).

Conforme demonstrado, o EI apresenta um cenário bastante dinâmico, e diante dessa dinamicidade a aprendizagem desempenha um papel importante, principalmente no tocante à aprendizagem prática desenvolvida pelos empreendedores. Portanto, o empresário com a capacidade emocional e intelectual para viver com a incerteza e a ambiguidade que implica aprendizagem experiencial pode ter uma vantagem (SARASVATHY, 2001).

As experiências são úteis para as empresas na medida em que há uma compreensão de como acontecem os processos de pensamento e de raciocínio dos indivíduos (JONES; CASULLI, 2013). Por exemplo, as diferenças culturais influenciam o processo cognitivo de indivíduos e suas intenções iniciais. Jones e Casulli (2013) procuram entender a lógica de como a experiência é utilizada para resolver as situações que surgem ao longo do processo de internacionalização. As autoras identificam e ampliam conceitos a partir de teorias cognitivas baseadas na comparação para questionar como a experiência individual e o raciocínio podem ser melhor compreendidos e aplicados ao contexto do IE.

Shane (2000) destaca o caráter idiossincrático da experiência individual, ou seja,

significa dizer que os empreendedores, por conta das suas experiências prévias, não identificam as mesmas oportunidades. Uma mesma situação pode ser vivida e interpretada de maneira diferente por cada indivíduo. Já que a experiência individual é idiossincrática, os processos de raciocínio resultantes dela também são suscetíveis de refletir experiências individuais únicas (CASULLI, 2011).

A experiência tem que fazer sentido para o indivíduo, e para dar sentido às novas situações é necessário pensar, raciocinar (JONES; CASULLI, 2013). Além disso, a experiência depende do tempo e do contexto. Sendo assim, o desenvolvimento da experiência é contínuo e está em constante mudança, num processo de construção do sentido, confirmando a sua relação intrínseca com o raciocínio (CORNELISSEN; CLARKE, 2010).

Para tentar entender e resolver as novas situações, o indivíduo faz uso das suas experiências anteriores. Ao comparar as situações vividas com as situações atuais, os indivíduos fazem uso do raciocínio heurístico e do analógico (JONES; CASULLI, 2013). O raciocínio heurístico sugere que a lembrança tende a ser intuitiva, rápida, que o raciocínio é baseado em semelhanças relativamente superficiais entre a situação atual e a memória. Já o raciocínio analógico costuma ser mais complexo. O indivíduo realiza uma procura detalhada e profunda em sua memória para encontrar alguma experiência que seja considerada como análoga à situação atual.

Uma analogia, em contraste com uma heurística, é representativa de um nível mais profundo e significa percepção da correspondência real. O indivíduo utiliza várias experiências para estabelecer comparações entre elas e acaba usando a sua intuição para resolver a situação presente, já que não existe uma heurística ou um atalho que sirva para resolver tal situação.

Assim sendo, em condições de incerteza, risco e de informações incompletas, a experiência anterior ou congênita, assim como a aprendizagem experiencial, são importantes para solucionar as situações que surgem no decorrer do tempo. Diante de todos os tipos de aprendizagem citados anteriormente, o foco deste trabalho está na aprendizagem experiencial.

Essa abordagem da aprendizagem foi escolhida por se tratar de um tipo de aprendizagem que acontece por meio da ação e da reflexão. A aprendizagem não é entendida como uma forma de aquisição isolada, mas sim considera as atividades cotidianas e o contexto (ELKJAER, 2004). Isto é, o indivíduo aprende a partir das suas práticas e das suas próprias experiências (DEWEY, 1959).

No Empreendedorismo Internacional, de uma forma geral, aprender por meio da prática é um processo que acontece corriqueiramente. O Quadro 2 apresenta o que e como os

indivíduos aprendem no processo de internacionalização. É importante frisar que os estudos analisados não tinham como objetivo principal discorrer sobre tais elementos, mas analisando com mais atenção foi possível perceber alguns indícios para responder essas perguntas.

### Quadro 2 (2) - O que e como os indivíduos aprendem

O que os indivíduos aprendem	Autores
A internacionalização gradual favorece a aprendizagem e mitiga os riscos.	Melin (1992); Leite e Moraes (2014)
Os contratos formais reduzem os custos de transação e os riscos de negociação.	Leite e Moraes (2014)
Os problemas são resolvidos por meio da boa vontade e do comportamento positivo das pessoas.	Schweizer, Vahlne e Johanson (2010)
Confiança contribui positivamente na colaboração internacional.	Child; Rodrigues, 2007
A capacidade de reconhecer, assimilar e explorar o conhecimento do mercado estrangeiro proporciona maior confiança aos gestores.	De Clercq <i>et al.</i> (2012)
Os riscos podem ser minimizados se a política de incentivo à exportação estiver favorável ao investidor.	Welch e Welch (2004)
Aprendizagem de rotinas e aprimoramento de processos.	Azevedo e Souza (2014); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010)
Adaptação constante às diversas situações.	Saravathy (2001); Sapienza <i>et al.</i> (2006); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010); Azevedo e Souza (2014)
Entender a cultura e o estilo de vida dos outros países.	Schweizer, Vahlne e Johanson (2010)
Ter maior consciência das oportunidades e maior capacidade de explorá-las.	Schweizer, Vahlne e Johanson (2010); Casillas, Barbero e Sapienza (2014)
Práticas de negócios internacionais e de como lidar com os concorrentes.	Dimitratos e Plakoyiannaki (2003)
Aprendizagem tecnológica.	Jones e Coviello (2011)
Como os indivíduos aprendem	Referências
Participação em eventos, feiras, congressos.	Tonial e Rossetto (2014)
Realização de <i>benchmarking</i> em outros países.	Tonial e Rossetto (2014)
Contratação de um profissional especializado para ensinar aos demais. Enxertia.	Tonial e Rossetto (2014); Huber (1991)
Por meio das redes.	Zahra e George (2002); Dimitratos e Plakoyiannaki (2003); Oviatt e McDougall (2005); Fernhaber <i>et al.</i> (2007); Casillas <i>et al.</i> (2009); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010); Azevedo e Souza (2014); Casillas, Barbero e Sapienza (2014)
Interação e observação.	Bruneel <i>et al.</i> (2010)
Mimetismo. Aprendizagem vicária.	Jones e Coviello (2011)
Aprender por meio das experiências e do raciocínio comparativo com situações vivenciadas anteriormente.	Jones e Casulli (2013)
A partir das crises.	Zahra e George (2002)
Fontes de conhecimentos: viagens, visitas às instalações, documentos de empresas, consultorias externas, estudos de casos.	Martignago, Cário e Aperstedt (2015)
Tentativa e erro.	Martignago, Cário e Aperstedt (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Analisando o quadro apresentado, é possível perceber que os indivíduos aprendem a partir de atividades e ações cotidianas, como a participação em eventos, feiras e congressos (TONIAL, ROSSETTO, 2014). Também costumam aprender por meio de situações e experiências negativas que acontecem, como as crises e os erros cometidos no dia a dia (ZAHRA; GEORGE, 2002; MARTIGNAGO; CÁRIO; APERSTEDT, 2015). Além disso, os tipos de aprendizagem citados anteriormente estão presentes, como a aprendizagem vicária (mimetismo e redes), pesquisa e enxertia (JONES; COVIELLO, 2011; DE CLERQC *et al.*, 2012; TONIAL; ROSSETTO, 2014).

Além de entender o processo de aprendizagem, o Quadro 2 contribui para a compreensão a respeito do que os indivíduos aprendem. O processo de internacionalização acaba gerando aprendizagem de novas rotinas, de aprimoramento de processos, de práticas de negócios internacionais (SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010; AZEVEDO; SOUZA, 2014). Os indivíduos aprendem também formas de se adaptar às novas situações e às diferentes culturas (SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Além disso, os indivíduos passam a perceber as oportunidades e os riscos de forma diferente. Eles costumam ter maior consciência das oportunidades e capacidade de explorá-las, tornam-se mais confiantes (DE CLERQC *et al.*, 2012). Aprendem também a encontrar maneiras para minimizar os riscos, como, por exemplo, a realização de contratos formais e o estabelecimento de relações de confiança (MELIN, 1992; WELCH; WELCH, 2004; LEITE; MORAES, 2014).

Assim sendo, com o intuito de aprofundar a discussão, a próxima seção aborda aspectos importantes sobre aprendizagem experiencial, ao mesmo tempo em que explica qual a perspectiva adotada nesta pesquisa.

### **2.3 Aprendizagem experiencial**

A literatura sobre aprendizagem organizacional é bastante vasta. Sendo assim, levando em consideração a impossibilidade de percorrer todo o campo temático e a necessidade de direcionamento do foco da pesquisa, optou-se neste trabalho por estudar a perspectiva da aprendizagem pela experiência. É importante frisar que este estudo aborda a aprendizagem que ocorre com indivíduos que estão inseridos numa organização, a partir de uma perspectiva

construtivista.

O foco, portanto, não é a aprendizagem organizacional, ou seja, não é compreender como a organização aprende, mas sim entender como os indivíduos que estão inseridos numa determinada organização aprendem. Para isso, é necessário estabelecer algumas diferenças entre aprendizagem individual e aprendizagem situada, uma vez que ambas podem ocorrer dentro das organizações e também contribuirão para o entendimento da aprendizagem experiencial.

Nesse sentido, Elkjaer (2004) enxerga três maneiras de entender a aprendizagem que ocorre dentro das organizações. A primeira é a aprendizagem que acontece por meio da aquisição do conhecimento pelos indivíduos, aquisição individual de conhecimentos e habilidades, reconhecida como a metáfora da aquisição. Nessa via, todo o processo de aprendizagem acontece dentro da mente do indivíduo que é vista como sendo um recipiente, e o conhecimento como uma substância. A aprendizagem é a transferência e adição da substância à mente.

Na segunda via da aprendizagem, também conhecida como a metáfora da participação, a aprendizagem é compreendida como a participação em comunidades de prática. De acordo com essa metáfora, a aprendizagem passa a ser analisada fora da mente dos indivíduos e de contextos educativos formais, isto é, a aprendizagem começa a ser entendida por meio da vida organizacional cotidiana e do trabalho.

Por fim, a autora propõe a terceira via que representa a junção das duas vias anteriores, a participação em comunidades de prática associada a elementos da aprendizagem que ocorre por meio da aquisição de conhecimento, ou seja, do pensamento ou de processos mentais/cognitivos. A terceira via é uma possibilidade de reconhecer que o pensamento é importante para a aprendizagem como participação, e que, por sua vez, a aprendizagem acontece a partir de processos sociais. Portanto, a terceira via reconhece a aprendizagem de habilidades e aquisição de conhecimento a partir de comunidades de prática e da ação conjunta do pensamento reflexivo do indivíduo, ocorrendo a partir de uma relação transacional entre indivíduo e ambiente.

A visão da aprendizagem baseada exclusivamente na mente do indivíduo, primeira via, é criticada pois o foco desse tipo de aprendizagem é apenas a cognição, é o que se passa dentro da cabeça do indivíduo (BRANDI; ELKJAER, 2011). Portanto, os autores afirmam que tal vertente negligencia o contexto ou a situação em que a aprendizagem ocorre, e valoriza ou dá importância aos processos mentais internos, por meio dos quais ocorre a aquisição e o processamento das informações e do conhecimento.

Para Brandi e Elkjaer (2011), aprendizagem individual focaliza as questões epistemológicas em detrimento das ontológicas, essas últimas seriam derivadas justamente da realidade e das relações sociais que ocorrem na organização. Segundo os autores, alterar o conteúdo de aprender por meio da aquisição de conhecimentos para a socialização expande o conceito de aprendizagem passando a incluir uma dimensão ontológica.

Nesse caso, pode-se afirmar que o elo entre a aprendizagem individual (primeira via) e a aprendizagem social (segunda via) é a abordagem pragmática. Essa abordagem sobre aprendizagem organizacional tenta unir as principais ideias da aprendizagem social com a aprendizagem individual. Para os pragmáticos não é possível separar o indivíduo do seu contexto. Nessa linha de pensamento, a aprendizagem organizacional é fruto da aprendizagem social, sem, no entanto, perder de vista a capacidade do indivíduo de obter informações e refletir por meio das suas experiências, representando uma junção entre cognição e prática.

Um dos principais autores da abordagem pragmática, John Dewey, utilizando construtos como investigação, experiência e pensamento reflexivo, colabora para o entendimento da conexão existente entre as duas vias da aprendizagem (individual e social). A experiência é entendida por Dewey (1938), por exemplo, como a troca entre indivíduo e ambiente, o que engloba a noção de troca entre o individual e o social. Isso, por sua vez, começa a nos remeter à ideia de aprendizagem experiencial.

Dewey (1938) afirma que a aprendizagem é resultado da relação de cada indivíduo com o ambiente, ou seja, a aprendizagem é fruto das experiências de cada indivíduo. No entanto, na abordagem pragmática a aprendizagem não ocorre apenas por meio da ação e da prática, mas também do pensamento. O agir e o pensar estão intrinsecamente relacionados. Na teoria pragmática de aprendizagem, o pensar também é um instrumento importante no processo de aprendizagem.

Na visão pragmática de Dewey (1938), em que são incluídas noções de experiência, investigação e reflexão, as dimensões epistemológicas e ontológicas da aprendizagem não podem ser entendidas ou analisadas separadamente. Isso significa dizer que a socialização e a aprendizagem são processos indissociáveis. Mais uma vez a abordagem pragmática apresenta-se como elo entre a aprendizagem individual e a social.

Nesse sentido, e conforme mencionado anteriormente, uma das contribuições da aprendizagem social do pragmatismo é a união de epistemologia e ontologia na aprendizagem. A experiência humana congrega noções de aquisição de conhecimento e, ao mesmo tempo, noções de fazer parte de determinada realidade. Entenda-se aqui o conceito de experiência definido por Dewey, que é a troca entre indivíduo e ambiente, ou seja, é um conceito não

dualista, que abrange o indivíduo e o mundo. A experiência é sempre culturalmente mediada (DEWEY, 1938).

Essa dualidade entre aprendizagem individual e social também pode nos remeter à dualidade existente entre aprendizagem tradicional e aprendizagem experiencial. Diferentemente da educação tradicional, em que o foco é apenas a transferência de conhecimento do mestre para o aprendiz, a aprendizagem experiencial é resultado de um processo contínuo de interação que está diretamente relacionado ao ambiente real, ou seja, que deve envolver as experiências práticas do aprendiz (ILLERIS, 2007). Nessa perspectiva experiencial, o processo de aprendizagem centra-se no papel da experiência. Portanto, utilizar esse tipo de aprendizagem é coerente com o propósito desta pesquisa, uma vez que se trata de um tipo de aprendizagem que acontece dentro das organizações e que envolve a aprendizagem de adultos.

Pode-se observar que a linha de argumentação desta investigação baseia-se na busca de integração entre o individual e o social, cuja consequência remete à terceira via proposta por Elkjaer (2004). Nesse sentido, também é importante destacar o trabalho do educador Paulo Freire (1996) que criou os conceitos da pedagogia do oprimido e da pedagogia da autonomia. No primeiro conceito, Freire critica o que ele denominou de educação bancária, uma maneira de ensinar que desconsidera o contexto social e individual do aprendente, buscando “depositar” conhecimentos nos indivíduos, mostrando o que é certo ou errado, oprimindo o aprendente e mantendo as coisas como estão. Já o segundo conceito é uma proposta de educação integral, respeitando o aluno em seu contexto e a individualidade, buscando construir entendimentos e significados de forma conjunta, criando novos conhecimentos de forma autônoma (FREIRE, 1996). Freire postulava a crença de que o educando assimilaria o objeto de estudo fazendo uso de uma prática dialética com a realidade, indo de encontro à “educação bancária”, tecnicista e alienante.

Permanecendo no debate sobre aprendizagem tradicional e experiencial, Illeris (2007) afirma que a aprendizagem pode ser definida a partir de três dimensões: o conteúdo, o incentivo e a interação. Conteúdo é uma dimensão que está diretamente relacionada às questões cognitivas, ou seja, ao conteúdo que será adquirido. O incentivo está relacionado às emoções e motivações dos indivíduos para adquirir qualquer tipo de conteúdo. Já a dimensão da interação, diferentemente das duas anteriores, se afasta de aspectos individuais internos e preocupa-se com a interação que há entre indivíduo e ambiente, incluindo, portanto, outras pessoas, uma cultura específica, tecnologia, ou seja, fatores que caracterizam o tempo e a sociedade, que delimitam o contexto.

Utilizando essas três dimensões como parâmetro, Illeris (2007) acredita que a principal diferença entre a aprendizagem tradicional e a aprendizagem experiencial é o enfoque que é dado a cada uma dessas dimensões. O foco da aprendizagem tradicional é o conteúdo, enquanto a aprendizagem experiencial procura equilibrar as três dimensões. Para o autor, a aprendizagem experiencial pode ser entendida principalmente como aprendizagem em que as dimensões do aprendizado estão envolvidas em uma forma equilibrada e substancial. Além disso, quanto mais complexo o tipo de aquisição individual, mais provável seria caracterizar a aprendizagem como experiencial.

É um desafio delimitar de maneira precisa o que é aprendizagem experiencial. Conforme citado anteriormente, a aprendizagem experiencial baseia-se nos trabalhos de John Dewey, Kurt Lewin e Jean Piaget (KOLB, 1984). Esta pesquisa baseia-se predominantemente nas ideias de Dewey, abordando principalmente os seus conceitos de experiência, pensamento reflexivo e investigação. Uma das principais dificuldades para definir esse tipo de aprendizagem é fruto, em certa medida, da dificuldade em atribuir um significado preciso para a palavra experiência.

Nesse sentido, é importante delimitar o conceito de experiência, sem, no entanto, empobrecer o debate e sem trazê-lo para superficialidade do tema. Fenwick (2003) afirma que sem esses limites a aprendizagem pela experiência incorpora tudo: todos os momentos vividos, todas as formas de engajamento, sejam mais conscientes ou inconscientes, mais físicas ou reflexivas, mais acidentais ou intencionais, mais sociais ou solitárias.

Conforme citado anteriormente, de maneira elementar, Dewey (1938) afirma que a experiência é a transação entre indivíduo e ambiente e que é algo singular que marca o indivíduo e faz com que seja lembrada posteriormente. Assim sendo, de acordo com o autor, toda aprendizagem começa com uma experiência. Mas a recíproca não é verdadeira, nem toda experiência é educativa ou gera aprendizagem. A aprendizagem ocorre a partir da investigação de uma situação incerta, que por sua vez leva ao pensamento reflexivo na tentativa de encontrar uma solução para o problema.

Diante desse contexto e sob a luz de Dewey, Miettinen (2002) afirma que na adaptação ao meio ambiente, os indivíduos formam hábitos, que são formas rotineiras de fazer as coisas. Quando esses hábitos não funcionam, surge um problema, uma crise, e tal situação exige reflexão e investigação sobre as suas condições.

Para Miettinen (2000, 2002), Dewey define dois tipos de experiências: as reflexivas e não reflexivas. Experiência não reflexiva é baseada nos hábitos como forma preponderante de experiência. Já a experiência reflexiva é baseada na inadequação e nas contradições que

ocorrem durante as ações habituais, ou seja, quando o hábito não é suficiente para resolver ou entender determinada situação. As experiências reflexivas não são resolvidas pelo hábito, e sim pelo pensamento e pela ação. Portanto, geralmente as experiências mais marcantes são aquelas que exigem reflexão.

Com isso, além do conceito de experiência, é importante entender o conceito de reflexão e qual a sua relação com a aprendizagem experiencial. Assim como a experiência, o conceito de reflexão é polissêmico. A abordagem adotada nesta pesquisa é a de que a reflexão é um fenômeno psicológico comum, algo que faz parte da natureza humana e que ocorre diariamente na vida das pessoas (DEWEY, 1959; SCHÖN, 1983). Portanto, a reflexão não se apresenta como um ideal pedagógico, como algo complexo e difícil de ser alcançado (CLARÀ, 2015). A reflexão representa uma noção descritiva e que se refere ao processo de pensamento empenhado em dar coerência a uma situação inicialmente pouco clara (CLARÀ, 2015). A reflexão não é prescrita, não se trata de uma receita com um passo a passo a ser seguido.

De acordo com Dewey (1959), a reflexão começa a partir do momento em que há evidências que sugerem certa conclusão, mas tais evidências precisam ser analisadas mais detalhadamente para que seja confirmada ou refutada a conclusão que foi sugerida. Dewey (1959) argumenta que o pensamento científico não precisa ser entendido como antagônico ao pensamento espontâneo e, portanto, defende que a reflexão do senso comum é da mesma natureza da reflexão científica.

Entretanto, Dewey (1959) também afirma que nem todo pensamento espontâneo é reflexão. A diferença entre os dois é que a reflexão tem como objetivo transformar uma situação incerta, sem sentido, em algo claro e coerente enquanto o pensamento espontâneo não possui essa pretensão. O pensamento reflexivo para Dewey (1959) surge a partir de um estado de dúvida, de hesitação, de perplexidade, que faz com que surja a necessidade do ato de pensar. A partir dessa necessidade, o indivíduo tentará encontrar material e ferramentas para solucionar essa dúvida, e por meio da pesquisa e da investigação, a situação que causou dúvida e perplexidade será solucionada.

Ainda sobre reflexão, é importante destacar a diferença entre reflexão sobre a ação e reflexão em ação (SCHÖN, 1983). Refletir sobre a ação significa dizer que a reflexão e a ação não ocorrem de forma ininterrupta ou concomitantemente. A reflexão ocorre após a ação, o indivíduo reflete de maneira tranquila sobre o que se passou, ou ela pode ocorrer no meio da ação, para isso, faz-se uma pausa no meio da ação para que a reflexão aconteça. Em ambas as situações a reflexão não ocorre de maneira simultânea com a ação.

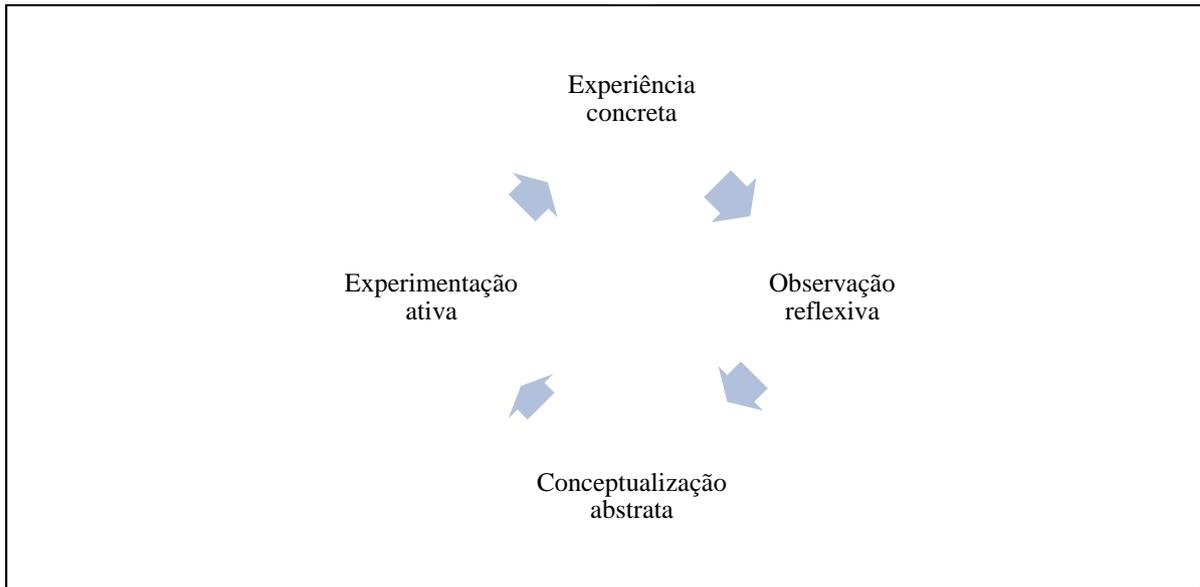
Já na reflexão em ação, ambas ocorrem simultaneamente. Não há limites ou demarcações entre reflexão e ação, ou seja, ao mesmo tempo em que o indivíduo age, ele também reflete. A reflexão ocorre no meio da ação, sem interrupções. Nesse caso, a reflexão torna-se um instrumento para alterar a ação no momento em que ela está ocorrendo (SCHÖN, 1983).

Pode-se perceber que nos dois tipos de reflexão apontados por Schön (1983) há uma conexão entre ação e reflexão, ou seja, entre ambiente e indivíduo. Portanto, mesmo com características diferentes, ambas se apresentam de forma importante para esta pesquisa, uma vez que, conforme citado anteriormente, a aprendizagem experiencial envolve conceitos como experiência, reflexão e investigação, ou seja, a aprendizagem ocorre a partir da ação e da reflexão.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Dewey, Kolb (1984) afirma que a experiência exerce um papel catalisador na aprendizagem do indivíduo e que a aprendizagem envolve transações entre as pessoas e o ambiente. A aprendizagem pela experiência é “[...] um processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência” (KOLB, 1984, p. 38). Mais uma vez a aprendizagem é apresentada como fruto da ação e da reflexão. De maneira similar à Dewey, Kolb (1984) destaca aspectos ligados à experiência e ao pensamento reflexivo.

Ao tratar da aprendizagem e reflexão, Kolb (1984) propõe um modelo, apresentado na figura 4, para aprendizagem experiencial em que o agente transformador da experiência é a reflexão. O modelo proposto é composto por quatro etapas: experiência concreta – é a experiência em seu aspecto primário, elementar, a transação bruta entre indivíduo e ambiente; observação reflexiva – é quando as observações passam a ser assimiladas pelo indivíduo, inicia-se o processo abstrato da aprendizagem; conceptualização abstrata – fase em que os conceitos abstratos e as ideias são formados; e experimentação ativa – teste de aplicação dos conceitos em novas situações.

**Figura 4 (2) - Modelo de aprendizagem experiencial de Kolb**



Fonte: Adaptado de Kolb (1984)

Ainda nesta temática de reflexão, Knipfer *et al.* (2013) lançam luz sobre os processos de aprendizagem reflexiva construtivista. Os autores enxergam a reflexão como um catalisador para a aprendizagem organizacional, e que essa aprendizagem está relacionada a qualquer mudança de conhecimento dos funcionários da empresa (KNIPFER *et al.*, 2013). A reflexão é um catalisador, pois ajuda na compreensão do trabalho que está sendo executado, assim como contribui para orientar as ações futuras. Além disso, ela pode modificar as práticas institucionalizadas e servir como meio para inovação de processos e rotinas.

Diante de tudo o que foi abordado até o momento, o tipo de aprendizagem escolhido como foco dessa pesquisa mostra-se adequado aos objetivos estabelecidos. A partir do momento que se pretende estudar a aprendizagem de empreendedores envolvidos em situações ou eventos que envolvam risco e/ou desenvolvimento e exploração de oportunidades internacionais, acredita-se que esses eventos apresentam características não habituais, que não faziam parte da rotina dos indivíduos até que aconteceram e por isso instigaram o empreendedor a procurar soluções, que, conseqüentemente, contribuíram para a sua própria aprendizagem.

Ademais, corroborando as ideias de Dewey (1938), Illeris (2007) destaca dois princípios importantes na aprendizagem experiencial: continuidade e interação. Interação já foi bastante discutida nesta fundamentação teórica, trata-se da transação entre o indivíduo e o seu ambiente. Já continuidade significa dizer que uma experiência valiosa deve ser conectada à experiência do passado e ter conseqüências para experiências futuras (HERNES; IRGENS,

2013).

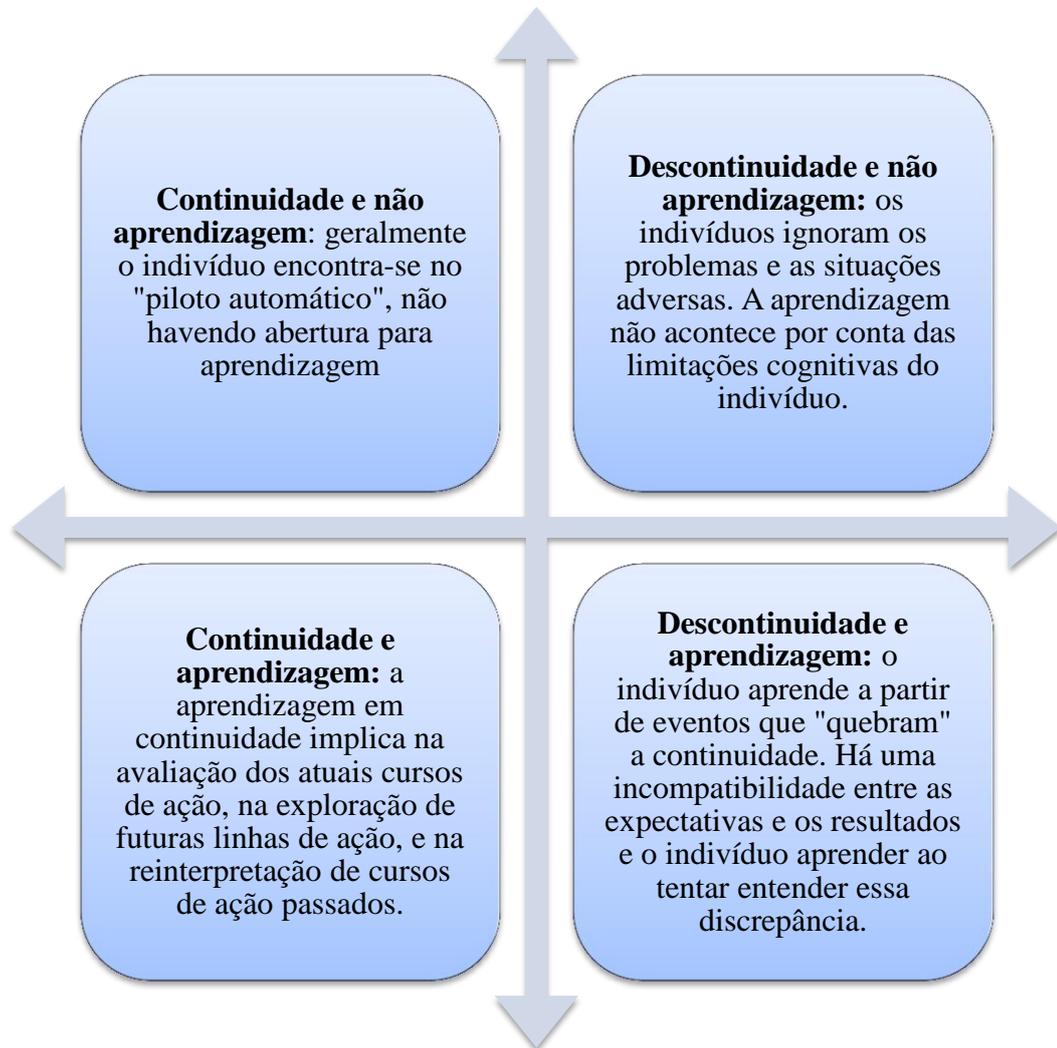
Esse conceito de continuidade é importante para o debate desta pesquisa, uma vez que é possível considerar a sua relação com o processo de internacionalização de uma empresa, que pode ocorrer de forma incremental ou de maneira rápida. Sendo assim, o tempo e o caráter processual que influenciam o EI também fazem parte do processo de aprendizagem dos empreendedores. Portanto, entender o papel do tempo - passado, presente e futuro - torna-se crucial.

Nesse sentido, pode-se afirmar, por exemplo, que a partir da reavaliação de uma experiência passada, o indivíduo, por meio da reflexão, pode ser conduzido a uma nova compreensão da experiência, o que poderá refletir nas ações futuras. As projeções do futuro estão sempre emaranhadas com visões do passado e do presente, e o trabalho temporal é o meio pelo qual os atores constroem e reconstróem as conexões entre eles (KAPLAN; ORLIGOVSKI, 2013). Isso, de certa forma, tem relação com o desenvolvimento e a exploração de oportunidades por parte dos empreendedores internacionais, pois as conexões entre passado, presente e futuro estão sempre emergindo.

Esse trabalho temporal envolve a negociação e a resolução entre diferentes compreensões do que aconteceu no passado, o que está em jogo no presente, e o que poderia surgir no futuro (KAPLAN; ORLIGOVSKI, 2013). Apesar do foco desta pesquisa não ser os aspectos relacionados ao trabalho temporal, acredita-se que é relevante destacar que além da influência do contexto social há também influência do contexto temporal, por meio do qual o indivíduo pode ressignificar as experiências vividas e projetar um futuro diferente.

Além disso, Hernes e Irgens (2013) destacam a relação existente entre continuidade/descontinuidade e aprendizagem. Eles enumeram quatro tipos de relação: a continuidade e não aprendizagem; a descontinuidade e a não aprendizagem; a descontinuidade e a aprendizagem; e a continuidade e a aprendizagem.

**Figura 5(2) - Aprendizagem e não aprendizagem versus continuidade e descontinuidade**



Fonte: Baseado em Hernes e Irgens (2013)

Continuidade e não aprendizagem: quando isso ocorre, geralmente as pessoas encontram-se no “piloto automático”. Valorizam o que já é conhecido e familiar em detrimento do novo e das novas oportunidades que surgem (HERNES; IRGENS, 2013).  
 Descontinuidade e não aprendizagem: os sujeitos ignoram os problemas ou as situações adversas. As novas situações surgem provocando algum tipo de abalo no *status quo* e diante da descontinuidade, a aprendizagem não ocorre por conta das limitações cognitivas no nível individual ou pela incapacidade coletiva para responder a essa incompatibilidade ou surpresa (HERNES; IRGENS, 2013).

Descontinuidade e aprendizagem: aprendizagem ocorre a partir de uma incompatibilidade entre as expectativas e os resultados, ou seja, um desajuste, ou algo diferente do normal, estimula a necessidade do inquérito, da investigação. O sujeito aprende

por meio da ação, a partir de eventos que “quebram” a continuidade (HERNES; IRGENS, 2013). Esse tipo de relação faz referência à abordagem da aprendizagem experiencial descrita por Dewey, em que uma situação “perturba” a rotina, o *status quo*, e faz com que surja a necessidade de investigação e de reflexão para que o evento “perturbador” seja esclarecido e passe a fazer sentido novamente.

Já na continuidade e aprendizagem: a aprendizagem é entendida como fruto de um processo incremental. Refere-se à experiência, ao conhecimento e às habilidades que são reproduzidos em uma base rotineira (HERNES; IRGENS, 2013). Esse tipo de relação entre continuidade e aprendizagem dirige a atenção para as temáticas da aprendizagem como prática (STYHRE; JOSEPHSON; KNAUSEDER, 2010; BROWN; DUGUID, 1991; LAVE; WENGER, 1991), que, por sua vez, possui caráter incremental. Entende-se aqui que a aprendizagem ocorre por meio da metáfora da participação (ELKJAER, 2004).

Diante desses tipos de relações entre aprendizagem e continuidade/descontinuidade é importante perceber que a aprendizagem pode ocorrer independente se a situação é contínua ou descontínua. O objetivo de Hernes e Irgens (2013) é discutir a possibilidade de ocorrer aprendizagem mesmo numa situação contínua, refutando a ideia de que a aprendizagem ocorre apenas a partir da identificação de incompatibilidades. Eles reconhecem que a aprendizagem é necessária para manter as coisas conscientemente no caminho certo, e que a aprendizagem pode ocorrer em momentos de continuidade. A palavra-chave nesse caso é consciência, ou seja, o indivíduo decide continuar no mesmo curso de ação por acreditar que este é o caminho mais adequado no momento, e não por uma questão de inércia ou de falta de reflexão.

Ainda com relação aos aspectos de continuidade, descontinuidade e aprendizagem, é possível traçar uma relação entre os diferentes processos de internacionalização das organizações. Por exemplo, no modelo de Uppsala percebe-se que o processo de internacionalização acontece de forma gradual, contínua (JOHANSON; VAHLNE, 1977). À medida que o tempo passa, que a aprendizagem vai aumentando e que a distância psíquica diminui, a internacionalização se intensifica cada vez mais. Por outro lado, numa das abordagens do EI (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), os autores defendem que a internacionalização acontece de maneira rápida, abrupta, caracterizando uma situação em que há descontinuidade. E também nessas situações a aprendizagem exerce papel fundamental, no sentido de fornecer meios para que o sucesso seja alcançado.

Após esta revisão da literatura em que foram apresentados conceitos e fundamentos sobre EI e aprendizagem experiencial, o próximo capítulo descreve os procedimentos

metodológicos que foram utilizados para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados de forma coesa e confiável.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa que busca compreender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais inseridos em situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades. Sendo assim, considera-se a pesquisa qualitativa adequada para tal propósito, uma vez que ao realizar uma investigação é necessário utilizar metodologias que sejam compatíveis com os seus respectivos objetivos (GEPHART, 2004).

Nessa perspectiva, “[...] a pesquisa qualitativa pode fornecer descrições densas e detalhadas sobre ações reais em contextos da vida real que recuperam e preservam os significados reais que os atores atribuem a essas ações e configurações” (GEPHART, 2004, p. 455). Além disso, é importante destacar que esta pesquisa se baseia no paradigma construtivista, em que a realidade é construída por meio da interação dialética entre o pesquisador e os entrevistados. No sentido epistemológico, esta pesquisa também se baseia neste paradigma, já que se pretende construir conhecimento a partir dessa interação (GUBA; LINCOLN, 1994).

Alguns autores utilizam como sinônimo os termos construtivismo e interpretativismo, tal similaridade também foi considerada neste estudo. Nesse sentido, pode-se afirmar que “[...] o objetivo da pesquisa interpretativa é entender a produção efetiva de significados e conceitos utilizados pelos atores sociais em contextos reais” (GEPHART, 2004, p. 457). Ela é o tipo mais comum de pesquisa qualitativa, e uma das suas características é assumir que a realidade é socialmente construída (CRESWELL, 2010).

Considerando, portanto, que a realidade é socialmente construída, este estudo busca, primeiramente, entender como os entrevistados interpretam as suas experiências, como eles constroem seus mundos e quais significados atribuem às suas experiências (MERRIAM; TISDELL, 2016). A pesquisa qualitativa permite que se compreenda como as pessoas fazem para dar sentido às suas experiências, uma vez que esse tipo de pesquisa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo (DENZIN; LINCOLN, 2006). Essa perspectiva adotada contribui para entender a visão dos entrevistados a partir do contexto em que estão inseridos.

Além disso, considerando o aspecto indutivo desta pesquisa, buscou-se construir, a partir dos dados coletados, conceitos e categorias que contribuíssem para o alcance dos objetivos do estudo (MERRIAM; TISDELL, 2016).

### 3.2 Definição dos termos

Nessa seção são apresentadas as definições dos principais termos utilizados nesse estudo. Como os significados de cada construto são bastante amplos, acredita-se que é importante evidenciar qual é a perspectiva adotada na pesquisa. A seguir são apresentados os conceitos de aprendizagem experiencial, empreendedor internacional, oportunidades e riscos.

**Aprendizagem Experiencial:** Acontece por meio da ação e da reflexão. Ação no sentido de que a aprendizagem é construída a partir da interação do indivíduo com o ambiente, a partir da prática, das experiências vividas (DEWEY, 1938). E da reflexão, pois ainda que imerso num ambiente social, o indivíduo coloca em prática a sua capacidade de refletir sobre aquilo que está acontecendo. Portanto, a aprendizagem experiencial representa a junção entre cognição e prática (ELKJAER, 2004).

**Empreendedor Internacional:** Empreender é assumir riscos e começar algo novo (SILVA; CHAGAS; SIQUEIRA, 2012). Nesse sentido, Empreendedorismo Internacional é “[...] uma combinação de comportamentos inovadores, proativos e arriscados que atravessam as fronteiras nacionais e almejam criar riquezas nas organizações” (MCDUGALL, 2000, p. 903). O empreendedor internacional é o responsável por combinar e reorganizar os recursos necessários para a identificação e exploração das oportunidades empresariais (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012). Ele é um agente de mudança, responsável pela eliminação de barreiras comerciais e culturais ao desenvolver novas relações e quebrar paradigmas (SILVEIRA; ALPERSTEDT, 2007).

**Riscos:** É a probabilidade de um evento acontecer. No caso desta dissertação, refere-se à probabilidade de algo negativo acontecer. O risco é aquela situação incerta na qual o empreendedor se envolve na tentativa de internacionalizar a empresa, que depende do comprometimento dos recursos (WELCH; WELCH, 2004; LEITE; MORAES, 2014).

**Oportunidades:** Uma oportunidade é toda e qualquer situação que trará algum tipo de benefício para empresa, seja financeiro, de gestão, de recursos, de tecnologia, de qualquer tipo. A única restrição é que esses eventos ou situações devem estar relacionados, de alguma forma, ao ambiente internacional, e quando as oportunidades são exploradas criam valor para o cliente de maneira direta ou indireta (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; LEITE; MORAES, 2012).

### 3.3 Seleção do caso

Além de se tratar de um estudo qualitativo, foi utilizada a abordagem de estudo de caso que, segundo Patton (2002), não se trata de uma escolha metodológica, mas de uma escolha do objeto a ser estudado. Espera-se que um estudo de caso capture a complexidade de um único caso (PATTON, 2002) e que explore as particularidades dele, compreendendo as suas atividades dentro de circunstâncias importantes (STAKE, 1995).

A abordagem de estudo de caso para análise qualitativa constitui um modo específico de coleta, organização e análise de dados, nesse sentido, representa uma análise do processo. Ele deve ser suficientemente detalhado e abrangente para iluminar o foco da investigação. Estudo de caso é uma descrição detalhada e analítica de um sistema delimitado, em que o investigador o explora ao longo do tempo, por meio de detalhada coleta de dados em profundidade, envolvendo múltiplas fontes de informação (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Stake (2005) afirma que um caso pode ser simples ou complexo, pode ser um evento, um acontecimento, um objeto, uma organização e que o tempo que será gasto nessa investigação pode ser longo ou curto, ou seja, as opções são as mais variadas possíveis. Além disso, o autor identifica três tipos de estudo de caso: (i) intrínseco – em que o interesse é o caso especificamente, a investigação trata-se exclusivamente de entender aquele caso particular; (ii) instrumental – quando um caso particular é analisado e ajuda a explicar ou a entender algo maior, algo que perpassa o caso em questão, há um interesse externo; e (iii) coletivo – é um estudo instrumental estendido a vários casos que podem ser estudados juntamente (STAKE, 2005).

Baseado em Stake (2005), o tipo de caso escolhido nesta dissertação é o instrumental. Portanto, com o intuito de colaborar no desenvolvimento da área de EI e de abordar perspectivas diferentes das dominantes, escolheu-se como estudo de caso a Acumuladores Moura S.A. Trata-se de uma grande empresa do setor de baterias automotivas, cujo processo de internacionalização ocorreu de maneira gradativa, em que suas primeiras exportações aconteceram após mais de duas décadas da sua fundação (BARBOSA, 2008).

A escolha da empresa também se justifica por conta da sua localização, cuja sede está instalada no Nordeste de um dos principais países emergentes do mundo, o Brasil. Entre os dez maiores fabricantes de baterias automotivas do país, a Moura é a única que é oriunda da região Nordeste, as demais estão instaladas nas regiões Sul e Sudeste (PEREIRA; BÁNKUTI, 2016).

Buscou-se abordar o empreendedorismo internacional sob uma perspectiva diferente do que é publicado com maior frequência. Por isso escolheu-se uma empresa de grande porte;

madura, ou seja, com várias décadas de atuação no mercado, localizada numa região periférica, num contexto que foi pouco explorado nos estudos de EI.

Além disso, foi levada em consideração a facilidade de acesso e de obtenção de informações por parte do pesquisador, pois como argumenta Stake (1995) devem-se investigar casos que são de fácil acesso e hospitalidade, e que sejam potenciais fontes de aprendizagem. No entanto, o autor também afirma que é necessário considerar cuidadosamente a singularidade e o contexto das seleções alternativas, pois esses podem ajudar ou restringir o aprendizado e que, às vezes, os casos atípicos são maiores fontes de aprendizagem do que os casos típicos (STAKE, 2005).

Ademais, é importante ressaltar que o objetivo da utilização de um estudo de caso não é a generalização estatística, mas sim a generalização analítica. Isto significa dizer que, por se concentrar em um objeto bem delimitado, a ideia é que haja um aprofundamento do estudo e uma descrição detalhada do caso, apresentando as suas múltiplas realidades. Sendo assim, a característica mais marcante do estudo de caso encontra-se em delimitar o objeto de estudo (MERRIAM; TISDELL, 2016). O estudo de caso oferece um meio de investigar unidades sociais complexas, constituídas por múltiplas variáveis de potencial importância para a compreensão do fenômeno (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Destaca-se também que o estudo de caso não reivindica quaisquer métodos específicos para coleta e análise dos dados (MERRIAM; TISDELL, 2016). A unidade de análise, não o tema da investigação, caracteriza um estudo de caso. Sendo assim, considerando que a unidade de análise apenas delimita e define o caso, outros tipos de estudos podem ser combinados com o estudo de caso (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Uma vez definido o caso a ser estudado, é necessário também selecionar os respondentes que serão capazes de contribuir com a pesquisa. Portanto, a próxima seção apresenta quais os critérios de escolha utilizados para a seleção dos respondentes.

### **3.4 Seleção dos respondentes**

A escolha dos sujeitos sociais para a entrevista foi realizada por meio do método não probabilístico intencional. Considera-se a estratégia não probabilística e o método intencional ou proposital como os critérios mais adequados de seleção dos respondentes para esta pesquisa, uma vez que esse método permite ao pesquisador compreender o caso estudado com mais profundidade (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Assim sendo, os critérios utilizados para escolha dos indivíduos foram os de sujeitos que estejam ou estiveram envolvidos com o processo de internacionalização da empresa e que

se envolveram em situações de risco e de exploração e desenvolvimento de oportunidades internacionais. A escolha dos indivíduos não foi limitada ao cargo ocupado, mas sim à sua atuação empreendedora e internacional dentro da organização, no sentido de assumir riscos, começar algo novo, ser inovador, proativo, um agente de mudança capaz de ultrapassar barreiras e criar riqueza para a empresa.

Levando em consideração esses critérios e a disponibilidade em participar da pesquisa, a primeira pessoa entrevistada foi a Coordenadora Comercial de Exportação (CCE), Entrevistada 1. A partir dessa primeira entrevista foi utilizada a técnica de *snowball*, a amostragem em cadeia ou bola de neve, que é, segundo Merriam e Tisdell (2016), a forma mais comum de seleção intencional e pode ser conceituada como uma estratégia que envolve a localização de alguns participantes-chave que facilmente atendem aos critérios estabelecidos para a participação no estudo.

Conforme recomenda a técnica de “bola de neve”, ao final da entrevista foi solicitado que a Coordenadora Comercial de Exportação (CCE) sugerisse outros sujeitos que pudessem contribuir com a pesquisa. Patton (2015, p. 298) afirma que “[...] ao pedir um número de pessoas a quem mais conversar, a bola de neve fica cada vez maior à medida que se acumulam novos casos ricos em informação”. As indicações foram a ex-Gerente Comercial de Exportação e atual Diretora da Rede Moura, o ex-Gerente Comercial de Exportação e atual Diretor Financeiro, Entrevistado 2, e o ex-Diretor Comercial de Exportação e atual Diretor de Baterias Industriais, Entrevistado 3.

A partir das indicações e da disponibilidade dos indivíduos as entrevistas foram sendo realizadas. No total, foram realizadas sete entrevistas, sendo uma entrevista para cada participante. É importante frisar também que o acesso à empresa e, conseqüentemente, aos indivíduos foi conseguido por meio do Coordenador de Logística, que também contribuiu com algumas informações importantes para fornecer uma visão geral sobre a empresa.

Infelizmente, por diversos motivos, algumas pessoas que foram contatadas não puderam participar da pesquisa. Sendo assim, a coleta de dados foi finalizada quando se obteve informações suficientes para realização das análises e também por conta da limitação de tempo e de prazo. A seguir, o quadro 3 apresenta o perfil dos entrevistados:

**Quadro 3 (3) - Perfil dos Entrevistados**

Entrevistado	Cargo que ocupa (ou	Formação	Tempo de empresa	Tempo das
--------------	---------------------	----------	------------------	-----------

	<b>ocupou)</b>		<b>(aproximado)</b>	<b>entrevistas</b>
Entrevistado 6	Presidente	Engenharia	43 anos	37 min
Entrevistado 3	Ex-Diretor Comercial de Exportação e atual Diretor de Baterias Industriais	Engenharia	32 anos	62 min
Entrevistado 7	Ex-Gerente de Exportação e atual sócio proprietário de um Centro de Distribuição Moura	Biólogo com MBA em Finanças	30 anos	22 min
Entrevistado 2	Ex-Gerente de Exportação e atual Diretor Financeiro	Administrador	14 anos	40 min*
Entrevistada 1	Coordenadora Comercial de Exportação	Relações Públicas	7 anos	53 min
Entrevistado 5	Analista de Exportação	Relações Públicas com MBA em Administração	2 anos	26 min
Entrevistado 4	Analista de Exportação	Relações Públicas	1 ano	24 min

\*A gravação da entrevista não foi autorizada

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, os seus nomes não foram utilizados. A seguir é explicado como foram realizadas a coleta e a análise dos dados.

### 3.5 Coleta e análise dos dados

Primeiramente, é importante ressaltar que o processo de coleta e análise dos dados ocorreu de maneira simultânea. À medida que os dados eram coletados eles passavam por uma análise preliminar e temporária que auxiliava ou indicava caminhos para a coleta dos dados futuros. Esse processo permitiu que o pesquisador perseguisse as indicações que foram surgindo por meio dos dados (CHARMAZ, 2014).

Os principais instrumentos de coleta dos dados foram entrevistas semiestruturadas, pois por meio delas são “[...] preparadas várias perguntas que cobrem o escopo pretendido da entrevista” (FLICK, 2013 p. 115). No entanto, o roteiro de perguntas não era rígido e os entrevistados puderam se desviar da sequência das perguntas, respondendo-as da forma mais livre e extensiva possível. O foco era obter as visões individuais dos entrevistados sobre o tema da pesquisa (FLICK, 2013).

As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e dezembro de 2017. Todas foram gravadas e transcritas literalmente, exceto a do Diretor Financeiro, que não autorizou a gravação, mas se mostrou bastante solícito em responder e dirimir qualquer tipo de dúvida. As

entrevistas foram realizadas presencialmente, no escritório da empresa que fica no bairro de Piedade, em Jaboatão dos Guararapes-PE, com exceção da entrevista do Sócio Proprietário do Centro de Distribuição Moura, que foi realizada no Palácio das Baterias, um dos centros de distribuição da empresa, localizado no bairro da Imbiribeira, em Recife-PE.

Além das entrevistas, os dados foram coletados por meio da pesquisa documental, que permitiu a obtenção de dados secundários, os quais contribuíram para confirmação ou validação de algumas informações. Esses documentos foram obtidos por meio de sites governamentais, matérias publicadas em sites e revistas eletrônicas sobre a empresa ou sobre algum dos entrevistados, totalizando cerca de dez documentos secundários.

Nesse sentido, os dados “[...] revelam as opiniões, os sentimentos, as intenções e as ações dos participantes, bem como os contextos e as estruturas de suas vidas” (CHARMAZ, 2009, p. 30). Além disso, a coleta de dados permitiu que o pesquisador construísse uma análise significativa, se mantendo sempre de mente aberta, não se prendendo aos métodos, mas sim ao conteúdo e às interpretações dos entrevistados (CHARMAZ, 2009).

Sobre a análise dos dados, Flick (2013) descreve este processo como a classificação e interpretação do material linguístico (ou visual) para fazer declarações sobre as dimensões e estruturas da construção de significado no material, e que pode ser representado na análise implícita e explicitamente. Uma das principais formas de analisar os dados numa pesquisa qualitativa é realizando a análise simultaneamente com a coleta (MERRIAM; TISDELL, 2016), tal procedimento foi adotado neste estudo.

Como o propósito do presente estudo é realizar uma análise qualitativa dos dados de maneira indutiva e comparativa, o método comparativo constante de dados proposto por Glaser e Strauss (1967) torna-se uma das ferramentas adequadas para atingir tal objetivo. A partir da realização de cada entrevista, ela era transcrita e seus dados já começavam a ser codificados antes mesmo da realização da próxima entrevista.

A codificação é considerada a primeira etapa analítica, “[...] significa nomear segmentos de dados com uma classificação que, simultaneamente, categoriza, resume e representa cada parte dos dados” (CHARMAZ, 2009, p. 69). Segundo Merriam e Tisdell (2016, p. 199), a “[...] codificação é nada mais do que atribuir algum tipo de designação abreviada para vários aspectos de seus dados para que você possa facilmente recuperar partes específicas de dados”.

Portanto, primeiramente, foi realizada uma codificação inicial em que o pesquisador começa a analisar os dados com uma mente aberta e que “[...] os códigos iniciais são provisórios, comparativos e fundamentados nos dados” (CHARMAZ, 2009, p. 75). Durante a

análise, a maior parte dos códigos iniciais foi modificada ou utilizada para compor categorias mais amplas. A codificação inicial foi realizada considerando incidente por incidente (CHARMAZ, 2009). No início, se tentou realizar uma codificação linha por linha, mas tal método não se mostrou adequado ao tipo dos dados coletados, pois as frases isoladas muitas vezes não faziam sentido, dessa forma era difícil extrair os códigos linha por linha.

Ao final da codificação inicial de cada entrevista, foi elaborado um memorando, que é “[...] uma etapa intermediária fundamental entre a coleta de dados e a redação dos relatos de pesquisa” (CHARMAZ, 2009, p. 106). Esse documento continha as principais observações e impressões do pesquisador sobre os dados de cada entrevista e contribuiu para reflexão e abstração. Ao todo foram produzidos sete memorandos, que ajudaram a entender as conexões e a construir um sentido lógico para o volume de informações.

Além da codificação inicial e da elaboração de memorandos, foi realizada uma codificação focalizada, que representa a segunda fase principal da codificação (CHARMAZ, 2014), é mais seletiva e conceitual do que a codificação inicial (CHARMAZ, 2009). A codificação focalizada permitiu o retorno aos dados e a seleção daquelas informações mais relevantes para a construção das categorias. A partir dessa ação, algumas categorias foram se consolidando, enquanto outras não se mostraram relevantes ou se aglutinaram para formar uma categoria mais robusta.

Conforme citado, no início, a análise é predominantemente indutiva e, por conta disso, os códigos e categorias formados preliminarmente não possuem um caráter definitivo. A partir do momento que são coletados mais dados, o pesquisador começa a verificar se essas categorias inicialmente criadas são confirmadas ou modificadas (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Sendo assim, o processo de coleta e análise dos dados foi dinâmico e repleto de idas e vindas, tanto analíticas quanto de busca de informações, pois a análise dos dados é um processo complexo que envolve a interpretação e a consolidação das informações prestadas pelos entrevistados (MERRIAM; TISDELL, 2016).

### **3.6 Validade e confiabilidade**

A pesquisa qualitativa de uma forma geral vem passando por um processo gradativo de aumento de credibilidade que é consequência da utilização de boas práticas de pesquisa que permitem assegurar a validade e a confiabilidade das investigações. Nesse sentido, é possível afirmar que tanto a validade quanto a confiabilidade permitem maior credibilidade e coerência para os resultados alcançados (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Na maior parte das pesquisas há a necessidade inerente de validar os resultados que são alcançados. É necessário, portanto, demonstrar os passos que foram seguidos no estudo para verificar a precisão e a credibilidade dos resultados (CRESWELL, 2010). Enquanto a validade de uma pesquisa qualitativa baseia-se na precisão dos resultados do ponto de vista do pesquisador, dos participantes ou dos leitores (CRESWELL, 2010) e está relacionada à certeza de tirar conclusões verdadeiras de uma análise.

Num estudo qualitativo o pesquisador nunca conseguirá obter a verdade objetiva, seus resultados sempre serão frutos de interpretações e da subjetividade, tanto dos entrevistados quanto do pesquisador, por isso a validade e a confiabilidade assumem características singulares nesse tipo de pesquisa. Uma das estratégias para tentar validar um estudo qualitativo é conhecida como triangulação (MERRIAM; TISDELL, 2016; FLICK, 2013; CRESWELL, 2010). A triangulação pode ser alcançada de algumas maneiras: utilização de múltiplos métodos, de múltiplas fontes de dados, de múltiplos pesquisadores e de múltiplas teorias para confirmar os dados emergentes (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Na presente pesquisa, buscou-se utilizar várias fontes de dados, como, por exemplo: os próprios entrevistados e alguns documentos (matérias especiais sobre a empresa ou seus fundadores, dissertações e teses, conteúdos institucionais produzidos e publicados pela própria empresa, entre outros). Além de utilizar diferentes métodos de coleta de dados, como a entrevista semiestruturada e a análise documental. Isso foi realizado com o intuito de trazer mais riqueza à pesquisa e esclarecer ou confirmar informações que num primeiro momento pareçam duvidosas ou ambíguas.

Outra estratégia que foi utilizada, conforme mencionado anteriormente, foi a utilização do método da comparação constante na análise dos dados, que serviu como um instrumento para auxiliar na validade das informações coletadas (CHARMAZ, 2009). Além disso, tentou-se realizar nesta pesquisa uma descrição rica e densa de todo o processo e de tudo que foi relevante para compreensão das informações que emergiram dos dados. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011, p. 201) afirmam que “[...] a descrição rica e detalhada será critério tanto de confiabilidade quanto de validade”.

Sempre se procurou apresentar diferentes perspectivas. Além disso, a realização da coleta dos dados foi realizada até o momento em que foi percebida uma saturação deles, pois essa situação contribuiu para a validação dos resultados e da pesquisa de uma forma geral. Nesse sentido, “[...] o tamanho da amostra não se revela tão importante na construção do *corpus*, contanto que haja evidência de saturação dos dados” (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011, p. 199). O próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa.



## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esse capítulo de análise dos resultados é composto por cinco partes. Na primeira parte é apresentada a história da Acumuladores Moura S. A., da sua fundação até os dias atuais. Logo em seguida, como aconteceu o processo de internacionalização da empresa. A terceira parte enfoca a descrição das situações de risco e de exploração de oportunidades vivenciadas durante o processo de internacionalização. Na quarta parte é apresentado o que os empreendedores internacionais aprenderam. E, por fim, na quinta, como esses empreendedores aprenderam.

### **4.1 História da empresa Moura**

A Acumuladores Moura S.A. foi fundada em 1957, na cidade de Belo Jardim, pelo Sr. Edson Mororó Moura e a sua esposa, a Sr<sup>a</sup>. Maria da Conceição Moura, ambos formados em Engenharia Química pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A cidade fica no agreste pernambucano, a 187 km da cidade de Recife, capital do estado. É uma região que não possuía recursos para que uma fábrica de baterias prosperasse, pois mal possuía água e energia elétrica e não havia um mercado para atender a oferta de um produto como bateria. Para se ter uma ideia, na década de 1950, havia menos de 500 carros em Pernambuco, e apenas um na cidade de Belo Jardim (NEJAIM, 2011).

Sobre a estrutura, a Moura é um grupo econômico familiar, de capital próprio, e que está na 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> gerações. Ao longo dos anos a empresa vem passando por um processo de “profissionalização da gestão”, ou seja, deixando de ser exclusivamente familiar. Os membros da família que ainda estão na empresa fazem parte da Presidência e do Conselho de Administração, os quais são responsáveis pelas decisões estratégicas. Hoje, das 12 diretorias da organização (Logística, Financeira, Rede Moura, Geral – Argentina, Gestão de Pessoas, Geral de Baterias Automotivas, Baterias Industriais, Sustentabilidade, Instituto de Tecnologia Moura, Engenharia de Produto, Industrial – Unidade I e Marketing), nenhuma é ocupada por membros da família.

Atualmente, a empresa funciona num regime de copresidência, cujos presidentes são o Sr. Paulo Sales (genro do fundador) e o Sr. Sérgio Moura (filho do fundador). A responsabilidade entre ambos é dividida da seguinte forma: o Sr. Paulo Sales é responsável pelas áreas administrativa, financeira, comercial e marketing, já o Sr. Sérgio Moura é responsável pelos setores de tecnologia, indústria e recursos humanos. O filho mais velho, o Sr. Edson Viana Moura, ocupa a presidência do Conselho de Administração. A seguir, a

Figura 6 apresenta uma parte do organograma da empresa, que descreve a hierarquia da alta gestão:

**Figura 6 (4) - Organograma da alta gestão**



Fonte: Moura (2017)

A história da Moura começou de forma emergente, no quintal da residência do casal (BNDES, 2013). E em 1957, a empresa foi legalmente instituída, sendo construída “[...] a partir de peças usadas de automóveis e também de toras de madeiras duras, como a baraúna” (BNDES, 2013, p. 456). Na época, a empresa também comercializava chumbo para espingardas de caça, o que “[...] permitiu a contrapartida necessária a um projeto que fora aprovado pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) e pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB), para importar equipamentos e alocar a empresa como fabricante de baterias” (BNDES, 2013, p. 456).

Em 1961 houve uma expansão da antiga fábrica de baterias, e em 1966, também por meio de planos de financiamento governamentais, o Sr. Edson Moura inaugurou a Metalúrgica Moura, por meio da aquisição de novos equipamentos e da construção de alguns prédios (MOURA, 2017). Ainda na década de 1960, a empresa diversificou o seu faturamento ao começar a produzir componentes das baterias, como caixa de ebonite e separadores de PVC, que antes eram comprados em São Paulo, e revendê-los a outros fabricantes pelo Brasil

(NEJAIM, 2011).

Com o passar do tempo a empresa foi amadurecendo, entretanto, isso não impediu que na década de 1970, ela enfrentasse alguns problemas financeiros graves, ocasionados muitas vezes pela inadimplência dos distribuidores e pela distância do grande mercado consumidor dos produtos, o Sudeste (NEJAIM, 2011). Na tentativa de equacionar os problemas e as dificuldades, em 1974, os filhos Edson Viana Moura, Sérgio Moura, Pedro Ivo Moura e o genro Paulo Sales assumiram parte da gestão do negócio (NEJAIM, 2011).

Após a entrada da segunda geração da família e como tentativa de superar as dificuldades financeiras, a Moura adotou um novo modelo de distribuição. Antes a rede de distribuição era independente, ela era realizada por várias empresas diferentes. A partir desse novo modelo a rede de distribuição passou a ser própria. No momento da implantação, em 1979, a Moura adaptou suas 10 filiais no Brasil para esse novo modelo e os gerentes das unidades de distribuição se tornaram sócios, com direito a cotas de participação (NEJAIM, 2011). Essa estratégia permitiu a recuperação econômica e a retomada do equilíbrio financeiro da empresa.

Conforme narrado por alguns entrevistados (os Analistas de Exportação, a Coordenadora Comercial de Exportação, o Diretor Financeiro e o Copresidente), esse tipo de distribuição própria, que, inclusive, ainda está vigente, é um dos grandes diferenciais da Moura perante os principais concorrentes, que não utilizam esse modelo de distribuição. Tal modelo permite que a empresa tenha controle sobre toda a cadeia de valor do produto, aproximando o seu relacionamento com os clientes finais. Por meio dessa rede de distribuição própria, a empresa consegue trabalhar a marca e garantir assistência técnica e serviços de qualidade aos clientes em todo território nacional.

Atualmente, a empresa possui 82 centros de distribuição próprios, sendo 01 no Uruguai, 07 na Argentina e 74 espalhados pelo Brasil. Essa rede emprega quase 2.000 mil pessoas no Brasil e tem como principal função distribuir a produção no mercado de reposição.

Além da rede própria, a Moura conta com distribuidores independentes espalhados por alguns países da América Latina, como Bolívia, Paraguai, Colômbia, Suriname, Guiana, entre outros. Esses distribuidores independentes não vendem exclusivamente baterias Moura, eles podem importar de outros fabricantes e vender outras marcas.

Além disso, a Moura possui 06 plantas industriais, quatro em Belo Jardim/PE, uma em Itapetininga/SP, e outra em Pilar, na Argentina. A empresa, hoje, tem uma capacidade produtiva de mais de 7,5 milhões de baterias por ano (MOURA, 2017). Ao longo dos próximos anos a empresa pretende dobrar sua capacidade produtiva, por meio da construção

de uma nova planta industrial na cidade de Belo Jardim, chamada de Unidade 10.

A seguir são descritas as atividades de cada unidade de fabricação: (i) a Unidade I é a matriz, em que são fabricadas as baterias automotivas de todos os tamanhos, baterias nobreaks, bateria Moura Clean e as baterias estacionárias. Nessa Unidade são realizados todos os processos de fabricação de uma bateria, montagem, formação e acabamento; (ii) a Unidade IV é a metalúrgica, responsável pelo processamento do chumbo; (iii) já a Unidade V é responsável pela parte do plástico, seja ele reciclado ou em forma de matéria-prima ainda; (iv) a Unidade VI fica em Itapetininga/SP e, praticamente realiza as mesmas atividades da Unidade I, no entanto, só realiza os dois últimos processos de fabricação da bateria (formação e acabamento), a montagem é realizada em Belo Jardim; (v) a Unidade VIII está localizada em Belo Jardim e é responsável, basicamente, pelas baterias industriais; (vi) por fim, existe a Unidade que fica em Pilar, na Argentina, ela realiza os três processos de fabricação de alguns produtos, os demais são exportados do Brasil para serem comercializados por esta Unidade.

A década de 1980 foi bastante emblemática para a Moura. Em 1983, a empresa realizou suas primeiras exportações para os EUA, representando, basicamente, o início da sua fase internacional. Além disso, neste mesmo ano, ela virou fornecedora de baterias para a FIAT (MOURA, 2017). Com o passar do tempo, a empresa realizou outros contratos com montadoras, o que contribuiu para o avanço da qualidade dos produtos e para o reconhecimento do mercado como uma empresa séria, moderna e de alta tecnologia. Estes contratos com as montadoras proporcionaram um “ganho de escala na produção, um selo de qualidade para o produto e agregou um viés de busca contínua pela inovação e desenvolvimento tecnológico” (NEJAIM, 2011).

A Moura é líder no mercado de montadoras tanto no Brasil quanto na Argentina, em ambos países a empresa tem 50% do mercado de montadoras, ou seja, a cada dois carros fabricados no Brasil e na Argentina, um possui a bateria Moura. A empresa fornece para as principais montadoras do mundo: FIAT, FORD, VOLKSWAGEN, IVECO, MERCEDES-BENZ, GENERAL MOTORS, NISSAN, entre outras. Além disso, a Moura também é líder no mercado de reposição no Brasil, com cerca de 40% do *market share*. Vale salientar que o foco da empresa é justamente o mercado de reposição, que representa 70% do faturamento da organização.

Na década de 1990, a Moura passou por algumas reformulações importantes. Por exemplo, o Grupo Moura era composto, naquela época por 12 negócios diferentes, com CNPJ diferentes e administrados de forma independentes. Após a reformulação, a empresa concentrou a atuação no segmento de baterias. Além disso, implementou o Programa de

Qualidade Total nas fábricas e implantou o Sistema de Gestão Moura, que foi desenvolvido com o auxílio de uma consultoria externa e contribuiu para profissionalização da gestão da empresa.

Para alguns dos entrevistados (os Analistas de Exportação, a Coordenadora Comercial de Exportação, o Diretor de Baterias Industriais e o Copresidente), o Sistema de Gestão Moura contribuiu para transformação de uma pequena ou média empresa para uma empresa com um nível de qualidade internacional, pois permitiu à empresa ter um planejamento estratégico focado nos objetivos e no plano de ação para atingir tais objetivos.

Nesse rol de reformulações estratégicas na década de 1990, decidiu-se fechar uma unidade fabril que havia sido inaugurada em 1989, em Suape, Pernambuco, cuja finalidade era fabricar produtos para serem exportados. Por vários motivos, a fábrica não estava apresentando resultados satisfatórios, e seis anos depois da sua inauguração optou-se pelo encerramento das atividades dessa unidade, e as suas operações foram transferidas para Belo Jardim-PE.

Em 2000, foi iniciada a produção de baterias industriais. Primeiramente vieram as tracionárias (baterias utilizadas em empilhadeiras e veículos elétricos, como carrinhos de golf) e depois as estacionárias (baterias utilizadas para sistemas UPS (nobreaks), centrais telefônicas, alarmes, sistemas de som, energia solar e eólica, iluminação de emergência ou qualquer outra aplicação que demande uma corrente moderada por mais tempo) (BNDES, 2013). Atualmente, a empresa trabalha com o seguinte portfólio de produtos: baterias para carros, baterias estacionárias, tracionárias, náuticas, para motos e para ônibus e caminhões.

A empresa também não se descuida do futuro. A Moura possui, por exemplo, parcerias com algumas empresas internacionais com o intuito de se manter informada e atualizada sobre os produtos e os processos que estão sendo desenvolvidos e aperfeiçoados. “[...] A gente tem parcerias com empresas internacionais, como a Fukurawa, no Japão, e com a AVL, na Áustria, focadas em baterias de lítio e baterias que vão ser utilizadas nos carros elétricos”, exemplifica a Coordenadora Comercial de Exportação da empresa.

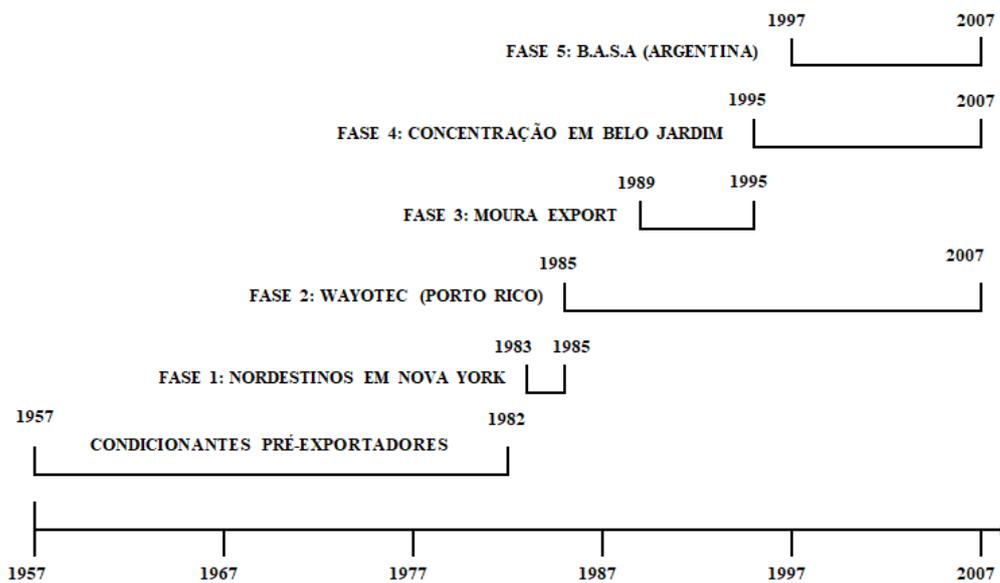
A próxima seção descreve o processo de internacionalização da Moura e as suas respectivas fases.

#### **4.2 Processo de internacionalização da empresa**

Para elaboração dessa seção foram utilizados os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas, alguns documentos secundários como matérias de revistas e,

principalmente, a dissertação de Barbosa (2008), uma vez que a autora detalhou o processo de internacionalização da Moura desde o início até o ano de 2007, conforme apresenta a figura 7. Entretanto, é importante salientar que algumas alterações foram realizadas, tendo em vista, sobretudo, que os objetivos dos estudos são diferentes e que por conta disso, a delimitação de algumas fases não foi igual, assim como, suas definições.

**Figura 7 (4) - Mudanças e continuidades das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A.**



Fonte: Barbosa (2008)

Barbosa (2008) analisou as características do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura, do período de 1983 – início das exportações – até o ano de 2007. Apesar da análise começar em 1983, a autora achou importante destacar alguns condicionantes pré-exportadores. Nessa fase, o enfoque é pela busca de conhecimentos tecnológicos por parte do fundador para a melhoria da empresa, até conseguir realizar as primeiras exportações.

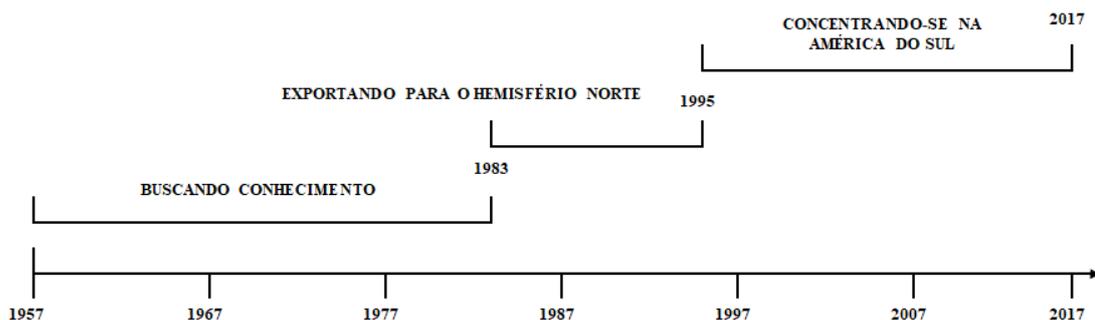
A fase 1: “Nordestinos em Nova York” representa o início das transações comerciais com o exterior, no caso com os EUA, e foi fruto do desejo do Sr. Edson Moura de estar presente num dos maiores mercados internacionais do mundo. A empresa chegou a instalar um escritório comercial em Nova York. A segunda fase: “Wayotec (Porto Rico)” foi consequência do fracasso da entrada nos EUA. O escritório foi transferido para Porto Rico e a grande descoberta da Moura nesse período foi o negócio de importação de sucata de bateria.

Na fase 3: “Moura Export”, a empresa decidiu inaugurar uma fábrica cuja produção

foi totalmente voltada para o mercado externo. O encerramento das atividades nessa fábrica, em 1995, deu início a um período de concentração da produção em Belo Jardim (Fase 4). Por fim, em 1997, a Moura decidiu criar a B.A.S.A (Baterias Argentinas S. A.), cujo principal objetivo era atender o mercado argentino que estava se tornando cada vez mais importante para os negócios internacionais da empresa.

Diferentemente de Barbosa (2008), o processo de internacionalização da Moura nessa dissertação foi dividido em três fases: buscando conhecimento; exportando para o Hemisfério Norte; e focando na América do Sul, conforme apresentado na figura 8. As diferenças para o estudo de Barbosa (2008) são consequências, basicamente, de questões didáticas, uma vez que o processo de internacionalização é o mesmo, mas a análise e o ponto de vista é que são diferentes.

**Figura 8 (4) - Fases do processo de internacionalização da Moura**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A fase 1: “Buscando conhecimento” corresponde ao que Barbosa (2008) definiu como “Condicionantes pré-exportadores”. Já a fase 2 - “Exportando para o Hemisfério Norte” - corresponde às fases 1, 2 (somente a parte inicial) e 3 da figura 6. E a fase 3 - “Focando na América do Sul” - corresponde às fases 4 e 5. Essas fases do estudo de Barbosa (2008) foram importantes para entender as mudanças de estratégias da empresa, assim como, para perceber que o foco inicial da Moura era a construção de conhecimento e a participação nos maiores mercados do mundo. Esse foco após alguns anos foi sendo alterado, a preocupação com a rentabilidade e o equilíbrio financeiro da empresa foi sobrepondo o ímpeto inicial do fundador e empreendedor.

Portanto, percebe-se que há três fases distintas: a primeira foi importante para a preparação da empresa em termos de tecnologia e conhecimento; a segunda em que o foco continuava sendo na aprendizagem, só que agora utilizando as transações comerciais com os

países mais desenvolvidos; e a terceira fase que representou uma mudança de perspectiva. Na próxima seção cada fase será explicada de forma mais detalhada.

#### 4.2.1 Buscando conhecimento (1957 – 1983)

Essa primeira fase se inicia juntamente com a fundação da empresa, em 1957, e descreve a busca incessante por conhecimento, que colaborou para o início da empresa, para o desenvolvimento de produtos e para a realização das primeiras exportações, em 1983. Portanto, trata-se de uma fase anterior ao início efetivo do movimento de internacionalização.

Conforme citado na seção anterior, a região em que foi instalada a primeira fábrica da Acumuladores Moura S/A não dispunha de muitos recursos, fossem eles físicos ou intelectuais. E somente a vontade e o desejo não bastavam para que o Sr. Edson Mororó Moura concretizasse a ideia de construir uma fábrica de baterias. Era necessário conhecimento técnico mais específico para alcançar o objetivo. O fundador da empresa possuía o desejo de abrir uma fábrica de baterias, mas não conhecia quase nada sobre o assunto, basicamente, só conhecia as leis gerais que regiam a parte técnica (BARBOSA, 2008).

Na busca pelo conhecimento necessário para abrir a fábrica e desenvolver os produtos, primeiramente, o Sr. Edson Moura procurou os seus professores da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) que fizeram duas cartas de recomendação: uma para um estágio na empresa Saturnia, uma das maiores fábricas de baterias do país à época, e outra indicando um professor da USP para ajudá-lo na empreitada (BARBOSA, 2008). Tão logo o dono da Saturnia soube do real motivo da visita (abrir uma fábrica de baterias em Pernambuco), cancelou o estágio. Sr. Edson então resolveu utilizar a outra carta de recomendação, encontrou o professor da USP, que, por sua vez, o apresentou a um profissional que havia trabalhado por 10 anos na Prestolite, uma fábrica de baterias. A partir desse contato, Sr. Edson visitou algumas fábricas em São Paulo e conseguiu contratar um operário, especialista em montagem de baterias, para ajudar a implantar a fábrica em Belo Jardim.

Segundo o Sr. Edson Moura, “[...] a quantidade de conhecimentos que nós trouxemos de São Paulo foi bastante para construir uma planta muito pequena e muito ineficiente [...]” (BARBOSA, 2008, p. 76). No início, as baterias eram de baixíssima qualidade. Entretanto, em 1967, o Sr. Edson Moura realizou um intercâmbio nos EUA e na Inglaterra, financiado pela USAID, organização americana, implementada em 1961, pelo governo do presidente Kennedy, que estimulava e proporcionava condições dos empresários nordestinos visitarem

fábricas instaladas no exterior, com a finalidade de trocar informações e obter algum tipo de aprendizado.

A viagem durou 12 semanas, foram 08 semanas nos EUA e outras 04 na Inglaterra. O Sr. Edson viajou juntamente com a sua esposa, Conceição Moura, ambos visitaram várias fábricas nos dois países e puderam perceber o quanto estavam distantes em termos de tecnologia e conhecimento. Na Inglaterra, eles conseguiram fechar uma parceria com uma fábrica de baterias, a Chloride. A parceria funcionava da seguinte forma: a Chloride enviava literatura especializada e alguns técnicos ingleses passavam alguns períodos por ano na fábrica em Belo Jardim, em troca a Moura fornecia um percentual das suas vendas para Chloride.

Formalmente, a parceria durou cinco anos, de 1967 a 1972, e significou um avanço relevante na qualidade da bateria produzida pela Moura. Entretanto, segundo o próprio fundador, devido à quantidade elevada de informações enviadas pela Chloride atrelada à falta de conhecimento da Moura, cerca de 80% do conhecimento era perdido durante a troca de informações (BARBOSA, 2008).

Entretanto, mesmo não aproveitando 100% do conhecimento que a Chloride tinha para oferecer, a Moura se desenvolveu qualitativamente e conseguiu, por exemplo, criar uma bateria para o carro a álcool. Tal crescimento permitiu que a empresa começasse a fechar alguns contratos com as principais montadoras que estavam ingressando no Brasil. Conforme citado anteriormente, a primeira delas foi a FIAT.

Para conseguir tais contratos a empresa teve que cumprir uma série de requisitos estabelecidos por essas montadoras. E, geralmente, esses requisitos são internacionais, uma vez que as montadoras são multinacionais que procuram vender seus produtos para diversos países. Sendo assim, além de receber uma espécie de “selo de qualidade” ao fornecer as baterias para as montadoras, a Moura começou a se desenvolver para o mercado externo, e passou a entender e a se capacitar para atender às exigências do exterior.

Portanto, a busca do fundador e empreendedor, Edson Moura, para viabilizar a sua empresa fez com que ele fosse em busca de conhecimento. E, através dessa busca, realizou parcerias e fechou contratos que contribuíram para o início da empresa propriamente dito, assim como, para começar a enxergar além das fronteiras nacionais.

Essa fase representou a “importação” de conhecimento ocasionada a partir das viagens para os EUA e a Inglaterra, da parceria com a Chloride e do contrato com a FIAT, uma vez que ela é uma montadora internacional e trabalha com especificações e exigências internacionais. As primeiras exportações representam o fim dessa etapa, pois a partir desse

momento não ocorre apenas a troca de conhecimento, mas passa a acontecer também trocas comerciais. No entanto, a busca por conhecimento sempre foi uma máxima da empresa e esse pensamento continua vigorando até os dias atuais.

#### 4.2.2 Exportando para o Hemisfério Norte (1983-1995)

Esta fase se inicia do ano de 1983, quando ocorreram as primeiras exportações da empresa, e, assim como a fase anterior, também é fruto primordialmente do desejo do fundador e empreendedor, Sr. Edson Mororó Moura, de ingressar em mercados desafiadores, que pudessem contribuir para a aprendizagem da organização. “Ele (Sr. Edson Moura) sempre teve um desejo grande de colocar as baterias fora do Brasil, foram várias tentativas no passado [...]”, declara o Presidente entrevistado. Esse fato corrobora a literatura de EI, que argumenta que a entrada da empresa no mercado estrangeiro na maioria das vezes é consequência do comportamento individual do empreendedor (MTIGWE, 2006). Nesse mesmo sentido, o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias complementa:

[...] o Grupo Moura por um ideal do seu fundador, o Edson Moura, ele sempre tratou que a Moura deveria em algum momento, pra se tornar uma empresa grande, a Moura deveria experimentar o mercado externo. E a gente deveria aprender com o mercado externo. Porque nós tínhamos a percepção nos anos 1980 de que muitas coisas que aconteciam lá fora, 10 anos depois aconteciam no Brasil (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Portanto, em 1983, a Moura realizou suas primeiras exportações, e foram justamente para o maior mercado de baterias da época, os EUA. “E lá fomos nós, com um amorismo tremendo, com uma inexperiência imensa, para o mercado mais desenvolvido do mundo e repleto de fabricantes locais”, descreve o Diretor de Baterias Industriais.

Para o Sr. Edson Moura, ir para países da América do Sul não representava nenhum grande desafio, e o potencial de aprendizagem era muito menor do que ir para o principal país do mundo. “[...] ele (Sr. Edson Moura) não considerava uma vitória vender para Argentina. O desafio era vender para Inglaterra, vender para os EUA, pra o Hemisfério Norte, onde o mercado é muito maior”, afirma o Presidente entrevistado.

Portanto, nesse caso, o empreendedor contrariou a lógica, que seria ir para mercados menos desenvolvidos, onde pudesse explorar as imperfeições e obter vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003). Além disso, diferentes autores afirmam que a experiência internacional prévia do empreendedor o deixa mais propenso a internacionalizar, a avaliar e explorar as oportunidades (CASILLAS *et al.*,

2009; JOHANSON; VAHLNE, 2009; OVIATT; MCDUGALL, 2005), mas o Dr. Edson Moura, contrariando mais uma vez a lógica, insistia na internacionalização, mesmo sem possuir qualquer tipo de experiência comercial internacional.

Ademais, diferentemente da literatura de EI, em que muitas vezes a aprendizagem representa uma consequência da internacionalização (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014), para o Sr. Edson Moura ela representava a causa, o motivo da internacionalização, deixando em segundo plano muitas vezes o desempenho financeiro da organização no exterior. Ao ingressar em mercados internacionais, na maioria dos casos os empreendedores são impelidos a aprender, a fim de construir as capacidades necessárias para manter sua posição competitiva (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), mas não significa dizer que o motivo principal da internacionalização é a aprendizagem.

Talvez por conta desses fatores, as dificuldades no início foram enormes, tanto por falta de experiência quanto por falta de uma tecnologia adequada ao mercado americano. Segue abaixo o relato do Diretor de Baterias Industriais que ratifica essas dificuldades iniciais:

Então lá no início, nós fizemos uma viagem aos EUA, que era o maior mercado de automóveis do mundo, com o intuito de vender baterias, baterias automotivas. E, batemos em diversas portas e ninguém queria nos dar crédito nisso, porque o Brasil, há 35 anos mais ou menos, era um país do futebol, era um país das mulatas, era um país das festas e jamais visto como um país capaz de produzir tecnologia, e bateria é uma peça de engenharia, é uma tecnologia (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

[...] nós vimos que o nosso produto estava mais apropriado a um país de clima quente. Nós não tínhamos tecnologia pra vender baterias que dessem uma autopartida nas baixas temperaturas (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

A bateria produzida na Moura seguia o modelo europeu, que possuía algumas diferenças em relação, por exemplo, aos moldes de encaixe da bateria no carro. A empresa só descobriu isso quando já havia iniciado as operações para os EUA. Por conta disso e de outros fatores, as baterias vendidas para o exterior sofreram algumas adaptações. Portanto, é possível afirmar que fatores relacionados ao contexto (clima e padrões de produção) influenciaram diretamente a aprendizagem dos empreendedores.

A empresa chegou a abrir uma unidade em Nova York, chamada Moura Battery, no ano de 1983. O objetivo dela era importar e comercializar as baterias exportadas do Brasil nos EUA, com uma força de venda local. Mas a tentativa de exportação para os EUA não foi bem sucedida. A empresa enfrentou problemas de logística, de adaptação do gestor que saiu do Brasil para gerenciar o negócio em Nova York, de tecnologia, de molde das baterias, de falta

de conhecimento do mercado, entre outros.

Percebe-se que essa primeira iniciativa concreta de internacionalização foi fruto, basicamente, do arrojo empresarial do fundador da empresa, aproximando-se das ideias da teoria do EI, que argumenta que a velocidade de internacionalização empresarial é influenciada por várias forças, dentre elas, a percepção mediadora dos empreendedores (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Por outro lado, essa ação de exportar primeiro para os EUA vai de encontro ao que afirma a Escola de Uppsala, que defende que a probabilidade de iniciar a internacionalização para países com grandes distâncias psíquicas é muito pequena, pois a falta de conhecimento sobre o mercado age como um obstáculo para essa empreitada (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Em quase dois anos de operações nos EUA, a Moura acumulou prejuízos financeiros. Apesar do aprendizado, o insucesso econômico fez com que a empresa declinasse das investidas no mercado americano. No entanto, por meio de um funcionário porto riquenho que trabalhava na Moura Battery, surgiu a ideia de entrar no mercado de Porto Rico, local com uma cultura mais próxima da brasileira e com mão-de-obra mais barata do que a americana, proporcionando maior competitividade para a Moura. Então, em 1985, se decidiu fechar o escritório em Nova York e transferi-lo para Porto Rico.

Em Porto Rico, o dirigente da Moura achou mais interessante trabalhar com uma marca chamada Wayotec. Além disso, o mercado automobilístico porto riquenho não era desenvolvido e entrar com uma bateria com o modelo europeu foi menos difícil do que no mercado americano visto que as adaptações foram mais sutis. No entanto, a margem trabalhada pela empresa ainda era baixa, pois para entrar nos mercados do Hemisfério Norte era necessário baixar o preço da bateria.

Nessa fase de imersão nos mercados dos EUA e de Porto Rico, a Moura descobriu uma oportunidade para se tornar mais competitiva, que foi a importação de sucata de bateria. Entretanto, em 1995, o governo brasileiro proibiu a importação das sucatas de baterias, por acreditar que, na verdade, se tratava de lixo e que poderia trazer alguns malefícios para o Brasil. “Bom, aí depois o governo brasileiro entendeu através de CONAMA, IBAMA, que esse produto não deveria ser importado, como se estivesse importando lixo”, explica o Presidente entrevistado, e ele ainda complementa:

Na minha visão, na nossa visão, uma coisa completamente infantil. O México fez isso, o México hoje é o maior exportador de baterias para os EUA, é só regular a parte da metalurgia, que você recupera isso, não tem nada de [...] alumínio é feito de produto reciclável, bateria também pode ser feito de material reciclável. É bom para o meio ambiente, porque você recicla isso. E aquilo se mostrou uma grande

oportunidade, mas aí o IBAMA e o Greenpeace fizeram uma pressão muito grande, terminaram proibindo, e a gente terminou sem importar (PRESIDENTE, 2017).

Essa medida adotada pelo governo brasileiro fez com que a Moura perdesse competitividade, uma vez que o chumbo é a principal matéria-prima da bateria, e sem a possibilidade de importar a sucata, o custo do chumbo para uma empresa brasileira aumentava. Após a proibição, a competitividade da Moura em Porto Rico caiu, e a partir desse fato a exploração desse mercado ficou estagnada. Após anos de tentativas em Porto Rico, as operações foram encerradas totalmente no início dos anos 2010. É importante destacar que esses tópicos sobre oportunidades são abordados detalhadamente na próxima seção.

Além dos mercados dos EUA e de Porto Rico, a Moura também tentou se instalar no mercado da Europa, no final da década de 1980 e início da década de 1990. A primeira tentativa foi realizada em Portugal, onde a Moura tentou replicar o modelo de distribuição de rede própria que era utilizado no Brasil. Essa primeira tentativa não deu certo, conforme explica o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias:

O tempo passou e a gente achou que nós não éramos competitivos suficientes para expandir esse modelo. Nós não tínhamos ainda todo um controle de gestão. A parte de informatização, nos anos 1990 não era como era hoje, não se tinha internet, estava tudo nascendo. Era uma coisa mais precária. Então a gente achou que era muito difícil expandir esse modelo (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

A segunda tentativa foi encontrar distribuidores no mercado europeu que pudessem importar as baterias da Moura. A empresa encontrou vários desses importadores, não só na Europa, mas também no Caribe e na América do Sul. “E a partir daí foi que esse segundo modelo, de não ser uma rede própria, mas sim de ter importadores dedicados a nós, foi outro caminho. E a gente também cresceu bem com essa experiência”, relata O Sócio Proprietário do Palácio das Baterias.

Diante desse contexto, é possível perceber que esse primeiro movimento concreto de internacionalização da Moura ocorreu de uma forma mais incremental e pouco planejada. Ele foi fruto, principalmente, do desejo do fundador de inserir a empresa no mercado internacional. “Então, esse desejo do nosso fundador era uma coisa que ele tinha sempre intempestiva, que nunca era viável do ponto de vista econômico”, explica o Presidente entrevistado. De acordo com a Teoria do EI, o desejo, a iniciativa e o espírito arrojado do empreendedor combinados com a busca de vantagem competitiva é que fazem com que a empresa atravesse as fronteiras em busca de oportunidades (MCDUGALL; OVIATT, 2000).

No entanto, esse espírito impetuoso do empreendedor, a curto prazo, acabou prejudicando os resultados financeiros da organização, o que vai de encontro ao que a Teoria de EI defende.

Já sobre a falta de planejamento, a Coordenadora de Exportação narra da seguinte forma:

[...] a gente não tinha muito um foco, a gente não tinha muito um trabalho focado em preço, margem, rentabilidade, era uma coisa muito de volume e de oportunidade que aparecia, não tinha um trabalho de desenvolver. A gente era muito assim aparecia uma oportunidade a gente ia lá e atendia. A gente chegou a vender 120 mil baterias para Inglaterra por ano, é um volume altíssimo, mas também um negócio péssimo para gente, não tinha controle, gerava problema de estoque, então era uma coisa muito empírica, vinha, fazia, ia sentindo, mas não tinha uma metodologia, não tinha realmente uma metodologia clara (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Portanto, devido à fase embrionária, à falta de planejamento e às dificuldades naturais ao se instalar em mercados distantes fisicamente e psiquicamente (JOHANSON; VALHNE, 1977), esse primeiro movimento de internacionalização não foi um sucesso economicamente, embora tenha sido proveitoso em termos de aprendizagem e conhecimento. Mas é importante frisar que não faltou persistência por parte da empresa, conforme descreve o Presidente entrevistado:

[...] a gente tentou colocar uma rede de distribuição no varejo em Nova York, não deu muito certo. Fomos para Miami, terminamos indo para Porto Rico, passamos lá talvez quinze anos. E depois desistimos dessa operação de Porto Rico. Fomos também para Inglaterra. Fomos para Portugal. Tentamos de diversas formas colocar o nosso produto no mercado do Hemisfério Norte (PRESIDENTE, 2017).

Nesse período em que o principal foco internacional da empresa era exportar para o Hemisfério Norte, onde estavam os maiores centros automobilísticos da época, a Moura decidiu abrir uma planta para fabricação de baterias voltadas exclusivamente para o mercado externo. Como as exigências internacionais eram diferentes das exigências nacionais, seja por conta do clima, dos moldes das baterias ou até mesmo por questões culturais, decidiu-se que era necessário ocorrer esta separação entre as baterias para o mercado interno e para o mercado externo, conforme afirma o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias:

[...] o mercado internacional ele precisa de uma cultura internacional, ele precisa de produtos que, tecnicamente, não funcionam bem no Brasil, porque o perfil desses produtos, característica elétrica, durabilidade, corrente de partida, o tipo de caixa, tampa, os moldes, eles são exclusivos para o mercado internacional. Ter essa cultura de expansão, com flexibilidade, era importante. O Grupo Moura não tinha nas suas fábricas, originalmente, então a gente precisava gerar essa cultura (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Esse trecho da entrevista ilustra e corrobora os argumentos de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), de que o empreendedorismo internacional tem que ser incorporado à cultura organizacional da empresa. Na visão desses autores, a cultura empresarial internacional facilita e acomoda as atividades empresariais no mercado internacional.

Sendo assim, em 1989, em Suape, município de Ipojuca/PE, inaugurou-se a Moura Export. Esse movimento, ao contrário dos anteriores, ocorreu de maneira planejada e deliberada, e não foi fruto apenas do arrobo empreendedor do Sr. Edson Moura, muito pelo contrário, a abertura da nova planta causou muitas discussões e não foi unanimidade entre os diretores e acionistas.

Houve uma grande mobilização financeira para montar a nova fábrica, no entanto, os resultados não corresponderam às expectativas. Após três anos de resultados negativos, percebeu-se que a empresa não estava preparada para dar o passo que foi dado, conforme descreve o Diretor de Baterias Industriais da empresa:

Então no final da década de 80, mesmo com os insucessos do ponto de vista de retorno, nós decidimos ser grandes no mercado externo. Aí talvez nós tenhamos cometido o nosso maior equívoco. Fomos em Suape, compramos um terreno e construímos uma fábrica só para exportação, era chamada a Moura Export (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Concluiu-se também que a solução para as exportações não era criar uma nova fábrica, mas sim preparar a unidade de Belo Jardim para satisfazer a demanda e os requisitos internacionais. Portanto, construir uma cultura internacional não significava necessariamente construir uma nova fábrica. Conforme cita o Sr. Sérgio Moura, Copresidente Executivo da Moura, em entrevista a Barbosa (2008, p. 112):

[...] então, o erro, qual foi o erro? O erro foi que a conclusão que a gente tirou [...] A gente identificou o problema certo, ‘nós não tínhamos condições de atender os clientes a partir de Belo Jardim’, então ‘vamos fazer outra fábrica’. Não era isso, era ‘então vamos criar condições para isso em Belo Jardim’. Essa é que deveria ter sido a conclusão certa, e é o que acontece hoje.

Além disso, nesse mesmo período, a Moura passou por uma importante transformação no que concerne a sua gestão. A empresa estava crescendo e precisava de um sistema de gestão que correspondesse ao seu crescimento, necessidade que pode ser percebida através do relato do Diretor de Baterias Industriais da empresa:

[...] quando a gente abriu aqui Suape, nós não tínhamos tecnologia de gestão suficiente para gerir uma empresa grande. Então nós estávamos a décadas naquela tecnologia do “*small is beautiful*”, mas não era nada de “*small is beautiful*”, de jeito nenhum. Na verdade, era o seguinte, a gente não sabia gerir um negócio grande (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Devido às dificuldades enfrentadas pela empresa, a família Moura decidiu reformular o seu modo de gerir o negócio. Em 1992, os irmãos Edson Moura e Sérgio Moura viajaram para o Japão para observar o modo japonês de administrar as suas empresas, que na época representavam o que havia de mais moderno na gestão mundial. Com isso, tentaram aplicar algumas ferramentas e devido às dificuldades de metodologia, de aplicação e compreensão, contratou-se, alguns anos depois, uma empresa de consultoria que contribuiu para a aplicação do Sistema Moura de Gestão, que reformulou a forma de gestão da empresa.

Concomitantemente a esse processo de reformulação, decidiu-se fechar a Moura Export, em 1995, e as operações internacionais foram concentradas na fábrica de Belo Jardim-PE. Segundo alguns entrevistados, foi a decisão mais acertada:

Quando fechamos a fábrica de Suape e transferimos os equipamentos pra Belo Jardim, a gente já estava do ponto de vista de gestão, muito mais avançado. Então transferimos os equipamentos, porque com isso nós ganhamos competitividade. Se eu fabricava 10 num canto, 5 no outro, e eu coloco tudo dentro de uma única fábrica, eu passo a ter 15, mas o gerente industrial é um único, o gerente de manutenção é único, o mecânico é único, então você ganha um negócio chamado escala de produção, que é algo fantástico, principalmente nesse ramo nosso (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

O Grupo Moura precisava produzir um produto mais barato. E naquela época, não só a fábrica de baterias, mas a gente tinha unidades em São Paulo, tinham unidades separadas em Belo Jardim. Então foi feita toda uma reengenharia tributária, fiscal, de pessoas, de gestão, pra que a gente pudesse mudar o modelo e ter o seguinte, olha, a partir de hoje nós não vamos ter uma fábrica para exportar, uma fábrica para as montadoras, não. Nós vamos ter uma única planta, que vai fazer o melhor produto possível, numa única linha de produção e nós vamos aprender a adaptar e a fazer *setups* de processo e de linha para os mercados. (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Portanto, é possível afirmar que o fechamento da Moura Export representou o final de uma fase internacional em que a empresa foi guiada pelo desejo do fundador e que as estratégias eram emergentes e os resultados financeiros não eram satisfatórios. A Moura Export representou uma mudança significativa para a gestão e o planejamento estratégico da empresa. As ações estratégicas passaram a ser deliberadas e, com isso, a empresa passou a realizar escolhas racionais e rentáveis, como, por exemplo, a centralização da produção em Belo Jardim, para ganhar economia de escala, e a saída de alguns mercados internacionais que não geravam lucros.

O foco então foi sendo modificado do Hemisfério Norte para o Sul. A seguir, será apresentada uma fase importante para a Moura, que representou uma mudança da empresa na forma de encarar o mercado internacional.

#### 4.2.3 Concentrando-se na América do Sul (1995-Atualmente)

A partir da segunda metade da década de 1990, após os insucessos nos EUA, em Porto Rico e na Europa, a empresa começou a rever suas empreitadas internacionais e passou a ser mais conservadora e cautelosa. A empresa então foi direcionando suas ações para o mercado da América do Sul, que potencialmente poderia ser mais rentável.

Nesse entremeio, a Moura ganhou a conta da FORD no Brasil e na Argentina, e, com isso, precisava ter uma base de operação que auxiliasse nas entregas das baterias para a FORD na Argentina. Entretanto, talvez por conta dos insucessos anteriores, a gestão da empresa estava relutante em iniciar uma base de operações na Argentina. Dewey (1938) afirma que a experiência é algo singular que marca o indivíduo e faz com que seja lembrada posteriormente. Nesse sentido, as experiências anteriores marcaram negativamente os empreendedores que os deixaram receosos de investir recursos nessa nova oportunidade.

Sendo assim, com o intuito de economizar e de arriscar o mínimo possível, a Moura firmou uma parceria com uma empresa local, que faria o processo de acabamento e formação e realizaria a entrega para a FORD (Argentina), isto é, o processo de fabricação da bateria era iniciado em Belo Jardim e finalizado nessa empresa parceira na Argentina. No começo, o fornecimento aconteceu dessa maneira, entretanto, a FORD começou a pressionar a Moura para que ela fosse para a Argentina, pois a qualidade do serviço prestado pela empresa parceira não estava de acordo com os padrões exigidos pela montadora, conforme relata o Diretor de Baterias Industriais:

Tínhamos um parceiro, que eu não falei, que a gente exportava bateria para um fabricante local lá na Argentina. Colocamos esse pessoal como um entreposto, a bateria era feita em Belo Jardim, ia para lá e eles davam o serviço de garantia, de assistência técnica. Mas, a Ford não gostou. A Ford disse o seguinte, porque era um pessoal que não tinha nem ISO9000, e isso é o básico, na época já era o básico, eles disseram que não aceitavam essa empresa e que ou a gente ia como Moura para Argentina ou nós iríamos perder o *business* de lá e daqui. Aí nós fomos meio que compelidos, uma forma até jocosa de dizer, a ir para Argentina (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Por conta desse ultimato, a Moura foi obrigada a instalar uma base na Argentina, que foi denominada de B.A.S.A (Baterias Argentinas S. A.). Segue abaixo a descrição realizada pelo Diretor de Baterias Industriais a respeito dessa nova unidade:

E essa unidade, que era um depósito muito bem organizado, ela tinha uma equação industrial que nos permitia receber uma bateria fabricada no Brasil e garantir que essa bateria fosse entregue às linhas de montagem da Ford completamente carregadas, retestadas, era como se fosse quase uma bateria saindo da linha de montagem e indo para uma montadora aqui no Brasil. Era a mesma coisa. Talvez até melhor (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

A partir da instalação dessa unidade, a Moura enxergou uma oportunidade e procurou desenvolver o mercado argentino. A empresa conseguiu fechar outros contratos com montadoras, o que, de certa forma, contribuiu para que o mercado de reposição começasse a conhecer de maneira mais sólida a marca Moura.

Nós já temos a nossa unidade aqui (Argentina), o que é que nós vamos fazer? Vamos buscar outras montadoras e vamos ir para o mercado de reposição. Aí ganhamos a conta da Volkswagen, ganhamos a conta da Fiat, ganhamos a conta da Iveco, ganhamos a conta da Mercedes Benz, perdemos a conta da Renault. E nos tornamos o principal fornecedor da indústria automobilística da Argentina. Hoje, a Moura lá na Argentina é líder *incontest* no segmento de montadoras. E fomos para o mercado de reposição também avançando, também avançando (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

A Moura não cresceu apenas na Argentina, ela desenvolveu uma estratégia para conquistar a liderança no mercado da América do Sul de uma forma gradativa, sólida e sustentável. Diferentemente das “aventuras” internacionais anteriores que não apresentavam lucro, a estratégia de explorar o mercado da América do Sul se mostrou rentável.

A gente começou a mudar o foco da exportação. Vamos fazer o seguinte, vamos sair dos lugares que a gente não tem rentabilidade, então fechou-se Porto Rico, saiu da Inglaterra, vamos focar onde a gente consegue ter dinheiro, onde a gente consegue gerar uma rentabilidade da empresa e consegue desenvolver o negócio e aí foi que a gente começou a focar nos países mais do Mercosul inicialmente, Paraguai, Argentina, Uruguai, pra começar a se consolidar ali e crescer ali, que era onde a gente tinha tanto um produto que se adequava, quanto conseguia também ter uma rentabilidade interessante pra empresa (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Para ter uma ideia da proporção do crescimento da Moura no mercado do cone sul, em 2011, a empresa inaugurou a sua primeira e única planta industrial fora do país, em Pilar, cidade próxima de Buenos Aires, capital da Argentina. Além disso, atualmente, a Moura conta com 07 centros de distribuição próprios na Argentina e 01 no Uruguai. Está, cada vez mais ampliando as vendas e a sua presença nos demais países da América do Sul, como descreve o Entrevistado 4 (Analista de Exportação), responsável pela prospecção de clientes na América Latina:

Temos um parceiro no Paraguai, há dezoito anos já, que é a RG, que ele não trabalha só com Moura, mas vem crescendo, já temos 18 anos no mercado do Paraguai. Na Bolívia temos 4% do mercado, que foi o nosso segundo cliente independente. Na Bolívia, a gente já vendeu 35 mil baterias nesse ano. No Paraguai, 60 mil baterias. E a gente está tentando expandir para outros clientes. Na América Latina, que é teoricamente a minha responsabilidade, minha e de Luíza, a gente está com um cliente pequeno na Colômbia que tem que desenvolver. Tem um cliente bonzinho já no Suriname, na Guiana. E estamos com um foco mais para fortalecer a Colômbia e o Peru no próximo ano. E também tentar vender para o Caribe. Então o plano de expansão da Moura vai passo a passo. Inicialmente conquistar o Cone Sul, ser líder de mercado no Cone Sul, que a gente praticamente já é. E aí expandir para os outros países da América do Sul e Caribe (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Na fase atual, é possível perceber que há uma preocupação com a exploração planejada dos mercados, com o crescimento equilibrado, com a rentabilidade e com o desenvolvimento da marca Moura. Um dos motivos que diferencia essa fase, da etapa inicial de exportação da empresa, é que o foco passou a ser na rentabilidade e no potencial de crescimento da Moura em cada mercado.

O objetivo principal da empresa não é mais aprender e estar presente nos principais mercados mundiais a qualquer custo. Invariavelmente a aprendizagem acontece, mas quando a empresa se lançou, por exemplo, no mercado dos EUA, um dos objetivos era aprender com um dos principais mercados de baterias automotivas do mundo e mostrar que a organização era capaz de fornecer para este mercado. O objetivo agora é crescer de maneira sustentável e rentável.

Além disso, é possível perceber com a descrição dessas fases que o processo de internacionalização da Moura ocorreu gradativamente, tal qual argumenta os autores da Escola de Uppsala. Johanson e Vahlne (1977) citam a existência de quatro etapas: (i) não há atividades regulares de exportação; (ii) exportação por meio de agentes independentes; (iii) criação de uma filial de vendas; e (iv) criação de uma planta de fabricação estrangeira. Fases similares a que a Moura vivenciou no mercado argentino. Além disso, à medida que o tempo foi passando, que o conhecimento sobre os mercados foi aumentando, o comprometimento de recursos da empresa com o mercado externo foi ficando cada vez maior.

Nesse sentido, o Diretor Financeiro e ex-Gerente de Exportação, acredita que a internacionalização da Moura foi um processo, que não teve um evento emblemático e que o importante foi o acúmulo de experiências no decorrer do caminho. “O acúmulo de sucessos e fracassos contribuiu para o amadurecimento da empresa no estabelecimento de estratégias no mercado internacional”, explica o Diretor Financeiro. Portanto, é possível afirmar que a Moura se encontra na fase atual até o presente momento (2017), em que o foco principal dos

negócios internacionais está na América do Sul e na América Latina.

Na próxima seção são descritas as situações de riscos e as principais oportunidades que ocorreram no transcorrer do processo de internacionalização da Moura.

### 4.3 Oportunidades e riscos

#### 4.3.1 Oportunidades

Ao descrever o processo de internacionalização da empresa, invariavelmente, algumas situações de exploração de oportunidades internacionais já foram identificadas. No entanto, o objetivo dessa seção é destacar as situações que se mostraram mais relevantes para a aprendizagem a partir dos dados coletados por meio das entrevistas e da análise de alguns documentos secundários.

Conforme mencionado na seção de “Definição dos Termos”, considera-se oportunidade toda e qualquer situação que trará algum tipo de benefício para empresa, seja financeiro, de gestão, de recursos, de tecnologia, de qualquer tipo. A seguir, o Quadro 4 apresenta as principais oportunidades identificadas no processo de internacionalização da Moura e quais os entrevistados que citaram cada uma delas:

**Quadro 4 (4) - Principais oportunidades**

<b>Oportunidades</b>		<b>Entrevistados que falaram sobre o assunto</b>
Entrada em novos mercados	EUA e Europa por um desejo do fundador	Presidente, Diretor de Baterias Industriais, Sócio Proprietário do Palácio das Baterias, Analista de Exportação (Entrevistado 5) e Diretor Financeiro
	Porto Rico (indicação de um funcionário)	Coordenadora Comercial de Exportação, Presidente, Diretor de Baterias Industriais, Sócio Proprietário do Palácio das Baterias, Analista de Exportação (Entrevistado 5) e Diretor Financeiro
	Argentina (Implantação da fábrica e de centros de distribuição próprios)	Coordenadora Comercial de Exportação, Presidente, Diretor de Baterias Industriais, Sócio Proprietário do Palácio das Baterias, Analista de Exportação (Entrevistado 5), Diretor Financeiro e Analista de Exportação (Entrevistado 4)
	Demais países da América do Sul	Coordenadora Comercial de Exportação, Presidente, Sócio Proprietário do Palácio das Baterias, Analista de Exportação (Entrevistado 5), Diretor Financeiro e Analista de Exportação (Entrevistado 4)
Importação de sucata de bateria		Presidente e Diretor de Baterias Industriais
Parcerias tecnológicas		Presidente, Sócio Proprietário do Palácio das Baterias, Diretor de Baterias Industriais, Diretor Financeiro e Analista de Exportação (Entrevistado 4)
Contratos com montadoras		Coordenadora Comercial de Exportação, Presidente, Diretor de Baterias Industriais, Sócio Proprietário do Palácio das Baterias,

	Analista de Exportação (Entrevistado 5) e Analista de Exportação (Entrevistado 4)
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A partir do Quadro 4 é possível perceber que as oportunidades mais recorrentes são as que correspondem à entrada em novos mercados e essas oportunidades podem ser identificadas e exploradas de diversas formas. Nos EUA, por exemplo, a entrada nesse mercado ocorreu por conta de um desejo do fundador da empresa, Sr. Edson Moura. Apesar de ser o maior mercado de automóveis do mundo na época, essa oportunidade desde o início não se mostrava vantajosa economicamente para a Moura e o desafio talvez fosse muito grande para a capacidade tecnológica e cultural daquela época. O Presidente entrevistado, por exemplo, relata a dificuldade inicial de entrar no mercado americano:

[...] quando nós fomos para os EUA, a gente queria vender baterias automotivas, na primeira conversa que nós tivemos com o cliente, aí foi o fundador, o cliente disse: ‘Oi?! Vocês querem vir aqui vender baterias? Eu pensei que vocês queriam vender café, que é um produto que o Brasil exporta, não um produto como bateria. Bateria automotiva não. Eu não consigo enxergar o Brasil como exportador de bateria automotiva’. Então a gente começou a tentar, tentar (PRESIDENTE, 2017).

Esse fato, em certa medida, contraria o argumento de que os empreendedores procuram oportunidades viáveis que passem valor ao cliente para ter retornos financeiros elevados (ZAHRA; GEORGE, 2002; OVIATT; MCDUGALL, 2005; LEITE, 2012), pois, antes mesmo de entrar no mercado americano, o Sr. Edson Moura sabia que a dificuldade seria muito grande e que a probabilidade do retorno financeiro não ocorrer também era enorme.

O fato de estar presente no mercado americano pode não ter representado sucesso do ponto de vista econômico/financeiro, mas permitiu que a empresa identificasse outras oportunidades no cenário internacional. Uma delas foi a importação de sucata de bateria. Sobre essa oportunidade, o Presidente entrevistado comenta o seguinte:

Mas aí a grande descoberta nos EUA foi que a nossa matéria-prima é chumbo, e nos EUA existia uma quantidade abundante de baterias inservíveis, que se chama sucata, que você pode retirar o chumbo e o plástico dela. E a gente importou grandes quantidades de baterias inservíveis dos EUA, que foi um grande negócio pra gente (PRESIDENTE, 2017).

Esse fato demonstra que, às vezes, as oportunidades aparecem independentemente da proatividade do empreendedor (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). A oportunidade de reciclar sucata de bateria corrobora a vertente da literatura de EI que argumenta que os indivíduos não procuram oportunidades, mas reconhecem o valor de novas

informações e ideias por acaso (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Entretanto, Johanson e Vahlne (2009) ressaltam que o reconhecimento de tais oportunidades é consequência do estado de alerta do empreendedor e que esta descoberta acidental também implica que o reconhecimento da oportunidade está associado às atividades comerciais atuais da empresa, como foi o caso da Moura. Complementando a fala do Presidente, o Diretor de Baterias Industriais explica essa descoberta da seguinte forma:

[...] aqui no Nordeste tem um ditado que ‘cobra que não anda não engole sapo’ nós estávamos lá (EUA) tentando vender baterias e não conseguíamos. Mas nós descobrimos nos EUA a maior mina de chumbo a céu aberto, porque eram tantas baterias para serem recicladas, e naquela época o Brasil podia importar baterias para serem recicladas, nós passamos e nos estruturamos na época para reciclar essas baterias aqui, e com elas fazer chumbo para outras baterias que a gente ia exportar (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Outra oportunidade identificada a partir da entrada nos EUA foi o mercado de Porto Rico. Como a Moura não estava indo bem nos EUA, a alta gestão da empresa analisou a sugestão de um dos funcionários que trabalhava na unidade dos EUA e era porto riquenho e decidiu explorar esse novo mercado. Nesse caso, a rede de relacionamentos colaborou para a descoberta de outra oportunidade (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Sobre essa oportunidade, o Diretor de Baterias Industriais explica:

E nós, por estarmos andando lá nos EUA, tentando fazer negócio, nós descobrimos Porto Rico. Porto Rico tem 3 milhões de habitantes e um carro para cada dois habitantes. À época, era um mercado imenso, comparado com o que era o mercado brasileiro há trinta e poucos anos atrás. Era muito carro, uma alta concentração. Então colocamos uma unidade lá e ficamos em Porto Rico acho que por 17 anos (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Na sua fase inicial de internacionalização, a Moura explorou vários mercados principalmente em busca de conhecimento. Um desses mercados foi a Europa. A empresa tentou dois modelos de distribuição. Primeiro, replicando o modelo que está em prática no Brasil até hoje, que é a rede de distribuição própria. E depois tentou explorar esse mercado por meio de distribuidores independentes. Ambas as estratégias não representaram uma boa lucratividade para a empresa, por questões como, por exemplo, distância e custo logístico.

Durante o processo de internacionalização duas oportunidades desenvolvidas se mostraram importantes para a consolidação da Moura no mercado interno e para o crescimento em alguns mercados internacionais, como o sul-americano. A primeira delas foram as parcerias tecnológicas realizadas com outros países. E a segunda foram os contratos

estabelecidos com algumas montadoras.

Desde o início da sua trajetória a Moura buscou conhecimento para desenvolver os seus produtos. E as parcerias tecnológicas com outros países foi uma das principais oportunidades que a empresa utilizou para melhorar a qualidade das baterias e, conseqüentemente, crescer tanto no mercado interno quanto no externo. No começo, a principal parceria desenvolvida foi com a Chloride, uma fábrica de baterias localizada na Inglaterra. Desde então, as parcerias continuam acontecendo, conforme relata o Presidente entrevistado: “Nós temos dois parceiros internacionais. A gente tem uma empresa nos EUA, a East Penn, que é a segunda maior fabricante americana, e a Banner, na Áustria. Essas duas empresas, tudo que a gente faz de tecnologia e de produto a gente troca informações com elas”.

Essas parcerias são primordiais para a compreensão da segunda oportunidade que foi citada anteriormente, as montadoras. Por meio dessas parcerias a Moura se capacitou para conseguir ganhar vários contratos com as principais montadoras do mundo. Na década de 1980, a empresa fechou o seu primeiro contrato com uma montadora, neste caso a FIAT. Fechar um contrato com uma montadora além de demonstrar a sua capacidade técnica, transmite uma mensagem para o mercado de que o produto da empresa é de qualidade, conforme descreve o Presidente entrevistado: “A gente passou a fornecer desde a década de 1980 para as montadoras e isso foi um salto no sentido de reconhecimento do mercado, que a gente era uma empresa de alta tecnologia”.

Além disso, as montadoras representaram um salto na evolução da Moura. Elas contribuíram, por exemplo, para que a empresa desenvolvesse um pensamento mais globalizado e que se preocupasse incessantemente com o futuro. Nesse sentido, o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias explica:

Então a globalização, na verdade, fez com que os nossos principais clientes no Brasil, que eram as montadoras, FORD, FIAT, VOLKSWAGEN, GM, RENAULT, essas montadoras eles usaram no mundo inteiro políticas de, vamos dizer assim, de unificação de produtos, de ‘*standarização*’ da produção. Então nos anos 1990, a gente percebeu que os veículos não eram mais um veículo para o Brasil, era um veículo mundial, era uma plataforma mundial. E nós teríamos ali, se a gente quisesse olhar pra frente e estar presente no futuro dessas montadoras, nós também teríamos que ser uma empresa global, participante desse ambiente (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Atualmente, a Moura fornece para metade do mercado de montadoras do Brasil e da Argentina, conforme relata a Coordenadora Comercial de Exportação:

Há mais de trinta anos a gente fornece a montadoras, então ele conseguiu entrar nas montadoras que estavam vindo aqui para o Brasil. Começou com a FIAT, aí hoje em dia a gente tem 50% do mercado de montadoras do Brasil e da Argentina. A gente está presente nas principais montadoras do mundo, FIAT, FORD, VOLKS, GM, IVECO, MAN, MERCEDES, tanto aqui, quanto na Argentina, RENAULT, enfim, entre outras (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO).

O fato de ganhar contratos com as montadoras também contribuiu para o aproveitamento de outras oportunidades, como a entrada, de maneira mais sólida, no mercado da Argentina. A Moura já fornecia bateria para alguns clientes na Argentina, no entanto, o seu compromisso com a Argentina se solidificou quando a FORD, montadora para qual a Moura fornecia bateria tanto no Brasil quanto na Argentina exigiu que a Moura instalasse uma unidade na Argentina para suprir a demanda e os requisitos da montadora.

A Moura então se consolidou com a B.A.S.A. e, posteriormente, instalou sua primeira fábrica no exterior, em Pilar, na Argentina. A partir do mercado argentino, a empresa foi expandindo cada vez mais o mercado da América do Sul e aproveitando oportunidades em outros países.

No Uruguai, por exemplo, a marca Moura já é a mais lembrada pelos consumidores, e isso é fruto de uma ação estratégica realizada pela empresa, conforme descreve o Presidente entrevistado:

O Uruguai, a gente sempre esteve presente no Uruguai, mas de uma forma passiva. Existia uma fábrica no Uruguai de baterias de uma família e eles representavam a gente no Uruguai durante muito tempo, mas num determinado momento, como a gente já estava entrando no mercado de reposição na Argentina, eu quis fazer um teste no mercado uruguaio de baterias na reposição. Por que esse teste? O mercado uruguaio é muito pequeno, então você faz uma campanha publicitária e mede muito mais facilmente os efeitos daquela campanha. E aí nós montamos uma estrutura e fizemos o que eu chamo de *overmarketing*...pancada...atingindo todas as áreas pra ver como isso se comportava e qual era o resultado disso. E a gente em dois anos passou a ser *Top of Mind* em termos de marca por essas ações. E naturalmente que isso puxou um bom mercado de reposição. Então hoje a gente já é a marca mais vendida no Uruguai, mas é um mercado muito pequeno (PRESIDENTE, 2017).

Apesar da atuação na Argentina e no Uruguai ser mais destacada, a Moura também está presente em vários países da América do Sul, como Paraguai, Bolívia, Colômbia. Além disso, a empresa está desenvolvendo, por exemplo, um projeto para explorar de maneira mais efetiva o mercado do Chile. A Coordenadora Comercial de Exportação, uma das responsáveis pelo desenvolvimento desse projeto, descreve como ele foi desenvolvido:

No Chile, a gente está colocando uma unidade própria também, porque o Chile é um mercado muito específico, muito aberto, com empresas com poucos distribuidores de baterias, você tem aí três, quatro distribuidores que são responsáveis por 95% da

importação total do mercado de bateria e essas empresas já têm seus contratos há muitos anos com outras marcas. Então por isso a gente resolveu ir através de nós mesmos, colocando um depósito lá (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

O Chile é um mercado de 1,6 milhão de baterias por ano, e também possui algumas características que fizeram com que a Moura tomasse essa decisão de instalar uma unidade de distribuição própria. Com o depósito próprio a Moura conseguirá trabalhar a sua marca, criar uma identidade no mercado que não é dominado por nenhuma grande marca. A Coordenadora Comercial de Exportação resume como foi realizada essa análise:

[...] entrar através de distribuidor independente ia ser muito difícil, porque você tinha só quatro principais que trabalhavam já com muitas marcas e não tinha porque a pessoa começar a trabalhar uma marca nova. Então a gente voltou de lá com essa conclusão de que existe uma oportunidade de colocar um depósito, e esse depósito trabalhar a marca no mercado, trabalhar o ponto de venda, porque não existia um trabalho do ponto de venda, de marca de bateria, porque como tem muita marca, você não tinha o ponto de venda lá sinalizado, com o produto bem exposto, com expositor, com *mobile*, com *banner*, com faixa, como a gente trabalha aqui no Brasil (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Além do Chile, a Moura também está focando o desenvolvimento de mercados como a Colômbia e o Peru. “Atualmente, a gente julga que a Colômbia é um país bastante interessante, o Peru ser bastante interessante, tem um mercado enorme”, declarou o Entrevistado 4 (Analista de Exportação).

A empresa realiza uma análise acurada para avaliar o potencial de cada mercado. Todos os entrevistados afirmaram que os objetivos da empresa não visam o curto prazo e que por isso os grandes investimentos são realizados em países cujos mercados apresentem oportunidades de rentabilidade a longo prazo. O Analista de Exportação (Entrevistado 4) explica resumidamente como é realizada essa análise:

Para novos mercados a gente utiliza ferramentas de inteligência de mercado pra poder avaliar quantos players têm no país, se tem fabricante local ou não, qual volume de importação, para depois identificar se o mercado alvo é interessante ou não pra gente entrar. A gente pega a frota do país também e vê qual é o mercado potencial, ou seja, o mercado de baterias consumidas no ano. Colômbia é o terceiro maior mercado da América Latina, depois do Brasil e do México. Então é o nosso alvo, atualmente. Peru também é um mercado muito grande (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Ao contrário da oportunidade encontrada nos EUA de reciclar bateria, que aconteceu por acaso, as oportunidades desenvolvidas nos países da América Latina estão sendo precedidas de pesquisas sistemáticas. A Moura realiza um trabalho de monitoramento do

ambiente internacional e tenta antecipar as ações dos concorrentes, atividades que Tonial e Rosseto (2014) afirmam que fazem parte da descoberta e exploração de oportunidades.

Fora da América do Sul, a empresa também vem desenvolvendo, de maneira mais tímida, o mercado da África. Além disso, a Moura possui algumas demandas vindas da Europa. Portanto, apesar de focar no mercado da América Latina, a empresa não se esquece de expandir os seus horizontes e os mercados-alvo.

Para finalizar esta seção é interessante notar que as oportunidades estão relacionadas umas com as outras. A exploração de uma oportunidade acaba possibilitando a descoberta de algumas outras. Além disso, fatores como o desejo do empreendedor, as redes, as adversidades e o “estado de alerta” dos empreendedores permitem a exploração de outras oportunidades.

É possível perceber que a maioria das oportunidades está relacionada direta ou indiretamente com a rede de relacionamentos dos gestores (entrada em Porto Rico, entrada na Argentina, parcerias tecnológicas e contratos com montadoras). Nesse sentido, Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) já afirmavam que redes bem desenvolvidas colaboram na identificação e exploração de oportunidades de negócios.

Além disso, conforme afirmam Venkataraman *et al.* (2012) a identificação de oportunidades depende da relação entre empreendedor e o contexto. Por exemplo, no início do processo de internacionalização da Moura, os empreendedores, impulsionados pelo fundador, não enxergavam o mercado da América do Sul como uma boa oportunidade, preferiram investir nos EUA e na Europa. Portanto, conforme afirma Leite e Moraes (2012), o contexto e o ambiente influenciam a tomada de decisão de explorar ou não alguma oportunidade.

Na próxima seção serão descritos os principais riscos narrados pelos entrevistados.

#### 4.3.2 Riscos

Na seção anterior foi possível observar que as principais oportunidades estão relacionadas ao desenvolvimento e a exploração de novos mercados. Ao explorar essas oportunidades, invariavelmente, os empreendedores internacionais são obrigados a enfrentar alguns riscos, que, por sua vez, são o foco dessa seção. Logo em seguida é apresentado o Quadro 5 com os principais riscos identificados e os entrevistados que abordaram cada categoria.

**Quadro 5 (4) - Principais Riscos**

<b>Riscos</b>	<b>Entrevistados que falaram sobre o assunto</b>
Risco cambial (câmbio flutuante, dependência)	Coordenadora Comercial de Exportação, Diretor de

do dólar).	Baterias Industriais, Diretor Financeiro, Sócio Proprietário do Palácio das Baterias
Inflação (altas taxas de inflação, característica mais presente nas economias de países emergentes).	Diretor de Baterias Industriais e Diretor Financeiro
Risco cultural (adaptação em uma cultura diferente, dificuldade em contratar pessoas de diferentes culturas, dificuldade com o idioma, diferentes padrões de negociação).	Diretor de Baterias Industriais, Analista de Exportação (Entrevistado 5), Presidente e Sócio Proprietário do Palácio das Baterias
Inadimplência (preocupação com a margem de crédito dos clientes).	Coordenadora Comercial de Exportação, Diretor Financeiro e Presidente
Risco político/país (mudança de legislação, intervenção governamental).	Coordenadora Comercial de Exportação, Diretor Financeiro e Presidente
Risco comercial (relacionadas às escolhas comerciais, como, por exemplo, escolha do distribuidor, precificação, escolhas logísticas).	Coordenadora Comercial de Exportação, Diretor de Baterias Industriais, Analista de Exportação (Entrevistado 4) e Presidente

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Levando em consideração os riscos exibidos no Quadro 5, a seguir, cada um deles será analisado e apresentado detalhadamente. As empresas brasileiras envolvidas no mercado internacional dependem e estão de certa forma, vulneráveis às variações cambiais, principalmente do dólar, e com a Moura não é diferente. Esse é um tipo de risco que tem presença constante no mercado internacional e essas variações influenciam, por exemplo, nas políticas de preço internacionais da empresa, conforme ilustra a Coordenadora Comercial de Exportação: “[...] por conta dessa questão da subida do dólar a gente também conseguiu mudar algumas políticas de preço que a gente tinha em alguns países”.

Ainda sobre esse risco, o Diretor Financeiro afirmou que o câmbio flutuante, combinado com outros fatores, contribui para a diminuição da competitividade do produto brasileiro no exterior. Ele também enfatizou que a empresa se preocupa em não basear o seu crescimento e o seu planejamento para o futuro considerando apenas as variações cambiais favoráveis ou desfavoráveis. Nesse mesmo sentido, o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias afirma que “[...] as variações de moeda, variação cambial, você precisa ter uma gestão de caixa pra poder fazer com que o comércio exterior seja importante na sua estratégia de negócio”.

Outro risco que possui relação com a variação cambial é a inflação, que, por sua vez, também afeta as ações estratégicas da empresa. O Diretor de Baterias Industriais fala um pouco sobre essa relação e sobre esses riscos:

[...] quem está no Brasil tem que está acostumado, infelizmente, você (pesquisador) é novo e não deve ter pego as inflações de 30% ao mês. Nesse meio do caminho, surgiu um desses planos malucos, pegamos o Plano Collor, em que cada cidadão ficou com 50 alguma coisa, acho que era cruzeiro, que daria menos do que 50 reais hoje. E pegamos alguns planos de congelar. A inflação acabou, aí o cara congelava o

câmbio, congelava preço, não sei o que. Como é que você iria exportar num câmbio hipervalorizado (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017)?!

Portanto, é possível perceber que o risco cambial e a inflação influenciam diretamente na elaboração das estratégias da empresa. Há uma preocupação, por exemplo, em aproveitar uma oportunidade ocasionada por conta da valorização do dólar em relação ao real, mas de maneira planejada, se arriscando pouco e comprometendo o mínimo de recursos possíveis.

Além desses riscos, outra situação bastante abordada na literatura (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2016) e citada pelos entrevistados foram os riscos sofridos por conta das diferenças culturais. A adaptação de uma cultura com outra cultura diferente carrega consigo características de incerteza e imprevisibilidade, que podem interferir diretamente no desempenho da empresa.

Os riscos relacionados à cultura são os mais diversos possíveis. Por exemplo, logo no início do processo de internacionalização, a Moura enviou um gerente do Brasil para os EUA para que ele fosse responsável pela unidade que acabara de ser instalada naquele país. Mas a sua adaptação não foi fácil e essa iniciativa acabou não gerando os resultados esperados, conforme descreve o Diretor de Baterias Industriais:

Nosso gerente que foi pra lá teve dificuldade de adaptação. Saiu daqui pensando, eu acho, que iria para os EUA para ter o mesmo nível de conforto e facilidade que as famílias de classe média têm no Brasil, empregada doméstica, ou seja, pegou um frio infernal em Nova York, -20°. Não foi uma experiência boa nem pra ele, nem pra família dele, e eles retornaram depois ao Brasil, e nós contratamos um outro cidadão, que hoje ainda mora nos EUA (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017)[...]

Em contrapartida, a solução de contratar pessoas nativas para evitar esse tipo de problema de adaptação também pode ser arriscado e pode não representar garantia de sucesso. Em Porto Rico, por exemplo, o Presidente entrevistado, falou sobre a sua dificuldade de contratar pessoas daquele país, não por questões técnicas, mas sim por questões culturais.

[...] uma das grandes dificuldades quando se vai pra fora é o entendimento, a cultura é um negócio muito diferente. Então você, por exemplo, contratar pessoas pra trabalhar com você com uma cultura diferente é um processo extremamente difícil, porque você não consegue avaliar tão bem um estrangeiro como consegue avaliar uma pessoa nativa, daqui, um colega teu. São gestos diferentes, jeito diferente, inclusive, em Porto Rico eu tinha dificuldade enorme de conseguir selecionar uma pessoa (PRESIDENTE, 2017).

Além disso, ele também citou a dificuldade de ampliar o poder sobre os argentinos que trabalham na Unidade de Pilar e como a língua pode representar uma barreira entre as culturas:

Na Argentina, onde nós estamos há mais de 15 anos, é claro, isso é perceptível, você tem o grupo de brasileiros que estão lá e os argentinos, e a gente tem dificuldade de aumentar a parcela do poder com os argentinos. Até porque a língua é outro complicador. Você ter uma reunião em português é muito melhor pra gente do que em espanhol, e muito melhor em espanhol do que em inglês (risos). E só a língua já é uma barreira muito forte (PRESIDENTE. 2017).

Ainda sobre as questões culturais, o Entrevistado 5 (Analista de Exportação), responsável pela prospecção de clientes no continente africano, cita vários exemplos dos padrões de negociação de alguns países que podem gerar o fracasso da transação comercial. Ele exemplificou algumas dessas situações geradas por conta da diferença cultural:

Tem a questão alimentar que é muito diferente. Tem a questão da forma de fazer negócio. Eles têm, alguns países africanos, eu vou dizer os países que eu fui, né?! Para os países de língua portuguesa eu fui em Moçambique, em Angola, que eles têm muita cultura portuguesa enraizada, então é engraçado que o jeito de agir, você ver um espelhamento muito grande no português. E o português, por natureza, é uma questão cultural, eles têm um jeito muito objetivo de ser (risos), então é muito 'na lata'. E por outro lado eu fui em países como Quênia, que você vê que é colonizado pelos ingleses, então tem muito de inglês. Eu fui pra Etiópia e em outros países lá que a cultura é muito específica de cada país. A gente tem a tendência de generalizar, mas eu vi umas questões tanto de abordagem do dia a dia, de trabalho, como a questão cultural, de alimentação, de vestimenta (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Além disso, ele também citou um episódio de uma negociação na Angola, com um libanês que tem negócios naquela região, o qual expõe como a falta de compreensão de uma cultura diferente pode representar o fim de uma negociação:

Em Angola eu fui jantar na casa de um libanês que faz negócio lá em Angola. Parecia cena de filme, ele faz todo aquele cenário, coloca um gato branco no sofá (risos), acende um charuto, tudo pra lhe intimidar na negociação. Tem isso por cultura né?! Você vê que não é por mal, mas uma pessoa que chegasse lá desavisada ficava com medo. Você chega lá na casa do cara tem quatro seguranças armados na frente, um gato branco no sofá, ele fumando um charuto, tomando uma cerveja e negociando com você (risos) (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Outro risco citado foi a questão da inadimplência. O Presidente entrevistado citou, por exemplo, que um dos motivos para o fundador da empresa querer exportar para os EUA era que ele acreditava que nunca sofreria com questões relacionadas à falta de pagamento, o que se mostrou totalmente equivocado: “O Dr. Edson dizia uma coisa interessante: ‘Olha, vamos vender nos EUA, que nos EUA não tem essa história de cheque sem fundo’. A primeira venda que nós fizemos lá, recebemos um cheque sem fundo (risos). Pra desmistificar, pra mostrar que o mundo é todo igual nesse aspecto”.

Por conta do risco da falta de pagamento, o Diretor Financeiro comentou sobre a importância de avaliar qual será a margem de crédito que será oferecida aos clientes. O objetivo da empresa é vender, mas o crédito ou a margem de crédito a ser oferecida a cada cliente tem que passar por uma análise responsável para que no futuro isso não prejudique o desempenho da empresa.

É o seguinte, quando você tem uma operação de exportação, normalmente, o cliente lá fora, como o cliente aqui no Brasil, ele tem um risco de crédito, esse é um dos grandes problemas. E nem sempre vale a pena correr esse risco de crédito. Então o crédito é o limitador de volume de compra do cliente lá fora, porque se você abrir mão do crédito, corre o risco depois de não receber o dinheiro (PRESIDENTE, 2017).

Além disso, ele exemplifica essa questão do risco da inadimplência e do crédito com uma situação que ocorreu entre a Moura e um cliente na Inglaterra:

Na Inglaterra, nós tínhamos um cliente que comprava grandes quantidades de bateria, mas eu percebia claramente que aquela operação dele não era rentável. Pra mim era rentável e pra ele não. E aí eu digo...e ele vivia insistindo atrás de crédito, querendo mais crédito e eu não dava o crédito de jeito nenhum. Só dava um crédito que constituía 20% do total de limite que ele conseguia dos bancos. Eu corria um risco de 20%, mas chegou um determinado momento que ele entrou em desespero e a gente teve que segurar, ser rígido e aí ele estourou, ele quebrou. Então se eu tivesse dado crédito a ele, eu tinha me ferrado. Quem se ferrou foram os bancos que deram limite de crédito pra ele (PRESIDENTE, 2017).

Mais um risco que pode afetar negativamente as operações da empresa no mercado exterior é o risco político ou risco país. Esse risco diferentemente de alguns outros foge totalmente do controle de qualquer empresa. Conforme abordado na seção da fundamentação teórica esse risco está relacionado, por exemplo, ao sistema político e legal dos países, questões referentes às barreiras comerciais criadas pelas nações, burocracia, corrupção, entre outros fatores (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2016).

No caso específico da Moura, a empresa já passou por algumas situações que, de certa forma, prejudicaram o seu desempenho. Na década de 1980, por exemplo, o governo brasileiro implantou uma legislação que proibia a importação de sucatas de baterias, pois houve um entendimento, na época, que as sucatas de baterias eram similares a lixo e que essa importação poderia prejudicar o meio ambiente. Então, após essa regulamentação, a Moura parou de importar sucata de bateria dos EUA, esse fato fez com que a competitividade da empresa no mercado, principalmente, de Porto Rico, diminuísse.

Portanto, percebe-se que há sempre o risco do surgimento de novas legislações que

podem prejudicar o desempenho de qualquer organização. Ainda sobre esse tipo de risco, O Diretor Financeiro falou, por exemplo, sobre a complexidade das questões regulatórias na Argentina. Além disso, foi possível perceber a presença desse risco quando a Coordenadora Comercial de Exportação citou uma venda que havia sido fechada com o governo da Venezuela e a preocupação tanto de não receber o pagamento quanto de acontecer algum tipo de intervenção do governo venezuelano.

Por fim, há um último risco em que a Moura está constantemente envolvida, que é o risco comercial. Conforme explicado, entende-se como risco comercial a perda potencial ou falha da empresa em estratégias, táticas ou procedimentos de negócios mal desenvolvidos ou executados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2016), ou seja, é o risco associado às escolhas estratégicas da empresa no mercado estrangeiro, como, por exemplo, estratégia de marketing e precificação dos produtos, escolhas logísticas. Portanto, cada decisão comercial envolve escolhas arriscadas que poderão gerar efeitos negativos ou positivos.

A Coordenadora Comercial de Exportação citou, por exemplo, o risco associado à escolha do seu cliente/distribuidor nos mercados internacionais, uma vez que refletirá a imagem da empresa no exterior:

[...] a gente recebia muito assim, a solicitação de uma pessoa que queria vender Moura e a gente começava. Só que o que acontece, essa pessoa é a cara da sua empresa no mercado, ele está lhe representando. Então se você não conhecê-lo e souber quem é a pessoa, qual é a forma de trabalhar que ela tá trabalhando, como ela tá posicionando o seu produto no mercado, você pode tá dando um tiro no pé, porque depois, a imagem que o mercado vai ter de você, do seu produto, da sua empresa, é a imagem que o seu distribuidor tá colocando, e não a sua. Então você pode ter uma atuação totalmente diferente da dele. Então isso é uma coisa que eu também percebi, que você precisa conhecer o seu cliente antes de fechar negócio, é muito bom (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Outro ponto levantado por alguns entrevistados foi a questão da falta de competitividade da Moura em alguns mercados, consequência muitas vezes do alto preço da bateria. Esse preço, na maioria das vezes, se justifica, primeiramente, por conta da qualidade do produto e também por conta dos custos logísticos e do chamado “Custo Brasil”, conforme comenta a Coordenadora Comercial de Exportação:

[...] o chumbo é internacional, é *commodity*. Então todo mundo compra com o mesmo preço, digamos assim. É pela outra parte que a gente chama de *base cost*, que é tudo que não é chumbo, que é mão-de-obra, energia, gastos com os outros insumos, plástico, separador, ácido, a parte logística também aqui no Brasil a gente tem um custo muito alto de operação de logística. Para tirar a bateria daqui, por exemplo, eu mando uma bateria daqui para a Colômbia pelo mesmo preço, de frete, de despesa logística, que vai da China para Colômbia. Assim, é o dobro do tempo

[...] assim [...] sabe [...] tudo aqui no Brasil é por caminhão, não tem ferrovia, é tudo muito caro, as taxas portuárias são muito caras. [...] então isso tudo encarece o produto brasileiro, e faz com que a gente não se torne um país, em termos de mercado internacional, competitivo (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Portanto, o custo logístico no Brasil é muito alto. Muitas vezes as rotas são limitadas ou nem existem. O Diretor de Baterias Industriais contou um episódio em que a empresa estava tentando exportar para os EUA, mas não havia uma rota de Recife para a costa leste americana. As baterias tinham que ser enviadas de Belo Jardim para os portos do Ceará ou da Bahia.

A princípio, a falta de competitividade em si não pode ser considerada um risco, mas as decisões que são tomadas por conta dessa falta de competitividade podem ser consideradas arriscadas e podem gerar consequências negativas para a empresa. Por exemplo, ao planejar a entrada no mercado chileno, uma das decisões a ser tomada é quanto à precificação do produto. A Moura tem que achar um equilíbrio no momento de estipular esse valor. A Coordenadora Comercial de Exportação explica o processo para se chegar num preço adequado:

[...] a gente contratou um serviço de consultoria pra entender as margens aplicadas na cadeia de distribuição no Chile, ou seja, qual era a margem do importador, qual era a margem do distribuidor, qual era a margem do revendedor, pra poder entender como esse preço chega no ponto de venda, no final. Porque como a gente sabe que o Chile é muito aberto e tem contrato com todos os países, é um mercado de concorrência, de preço baixo, e o nosso produto não tem um preço baixo, então como a gente iria?! E aí é um dos riscos, a questão de preço, da margem que vai ser gerada. Aí a gente fez um estudo dessas margens, fez uma análise de preço né?! Pra saber como o nosso produto chegaria na ponta (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Portanto, após essa análise a Moura decidiu baixar a sua margem para conseguir entrar no mercado chileno com um preço competitivo. Diferentemente, por exemplo, da entrada no mercado uruguaio, em que a empresa conseguiu entrar com uma margem mais elevada.

Além disso, ao entrar em novos mercados, há alguns aspectos inerentes a essa entrada, como por exemplo, a concorrência com empresas que já estão estabelecidas no mercado e o desconhecimento da marca. O Entrevistado 4 (Analista de Exportação) comenta sobre essa situação:

Então, para se internacionalizar é um problema muito grande a divulgação da marca. Então, creio que as primeiras pessoas que tentaram exportar para esses países e conquistar o que conquistaram até hoje, tiveram um grande entrave para justificar, mostrar a Moura como um produto de extrema qualidade e durabilidade, que é, para

peças que não conhecem a Moura. Então é um trabalho árduo no início para você inserir a marca no país alvo, mas depois que os técnicos e os vendedores vão conhecendo a bateria, e o cliente final também, vai ficando mais fácil pois eles vão atestando que a bateria é de qualidade, mas é um produto que não é barato, porque está fazendo jus à sua qualidade e à sua durabilidade e é um desafio muito grande para novos mercados nesse sentido (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Sobre a marca, o Presidente entrevistado complementa a opinião do Analista de Exportação (Entrevistado 4):

A marca ela dá credibilidade ao produto. Olha isso aqui é uma bateria Moura, tem 65 de história, tem isso, tem toda uma história, meu pai já usou, minha avó usava, pá, pá, pá, pá. Quando você chega lá fora, isso não quer dizer nada. E aí ao invés de você ter uma marca, você tem uma *commodity*. E essa *commodity* precisa ser experimentada. E aí a taxa, a precificação e a dificuldade que você tem de colocar isso no mercado é extremamente difícil, porque normalmente já tem outra pessoa, já tem outra empresa que já tem aquela marca forte naquela área, que já dominou a cabeça do consumidor e que ele se sente seguro em comprar aquilo (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Nesse sentido, é considerada como arriscada toda e qualquer decisão que esteja relacionada à entrada da empresa num novo mercado, assim como, as decisões relacionadas à falta de competitividade. São situações que fazem parte do risco comercial pelo qual a empresa tem que passar.

Por fim, ainda analisando o Quadro 5 é possível perceber, conforme Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) argumentam, que o risco é uma das dimensões do empreendedorismo. Além disso, os riscos enfrentados pela Moura não são diferentes dos riscos que já foram apresentados por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2016), quais sejam: riscos comerciais, políticos, culturais e cambiais.

Entretanto, é possível notar que a empresa procura se arriscar o mínimo possível. Percebe-se esse fato principalmente no modo de entrada em novos mercados. No início do processo de internacionalização, a entrada ocorria sem um planejamento adequado, ao contrário do que acontece atualmente. Além disso, o investimento de recursos no novo mercado é realizado de forma moderada.

Outro exemplo da baixa propensão ao risco refere-se ao crédito concedido aos compradores, por medo da inadimplência e por ter vivenciado algumas situações negativas no passado, a empresa não costuma ser muito generosa na margem de crédito. Portanto, a atitude de risco, medida que a empresa está preparada e disposta a assumir compromissos significativos e arriscados de recursos em mercados estrangeiros (DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003), não é tão alta. Ao se deparar com um risco considerado elevado

pela empresa, há uma tendência de recuar.

Nessa mesma linha de evitar situações arriscadas, a empresa busca, também, criar mecanismos para minimizar os riscos. Tentam criar relações de confiança com os distribuidores/importadores (TONIAL; ROSSETO, 2014; LEITE; MORAES, 2014) e estabelecer contratos formais com os compradores, mesmo com aqueles que a empresa possui boa relação. Além disso, os empreendedores entrevistados costumam utilizar as experiências passadas para diminuir ou evitar situações mais arriscadas, corroborando o que afirmam Casillas, Barbero e Sapienza (2014), que a aprendizagem experiencial pode contribuir para minimizar os riscos (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014)

Além disso, conforme mencionado por Kiss, Danis e Cavusgil (2012), há certos tipos de riscos que agem de maneira diferente em economias emergentes. Por exemplo, o risco cambial, a inflação e a instabilidade política costumam agir de forma mais presente e mais intensa nos países emergentes.

Após a descrição das oportunidades e dos riscos enfrentados pela Moura, a seguir é apresentado o que os empreendedores aprendem a partir dessas situações.

#### **4.4 O que aprendem**

O objetivo dessa seção é apresentar e discutir o que os empreendedores internacionais aprendem a partir de situações de risco, de exploração e desenvolvimento de oportunidades. Mais uma vez é importante repetir que o foco é a aprendizagem individual, entretanto, percebe-se que tal aprendizagem está diretamente relacionada com a aprendizagem organizacional. Portanto, a discussão caminhará, invariavelmente, entre esses dois tipos de aprendizagem.

Esse entrelaçamento dos dois tipos de aprendizagem pode ser atribuído à imersão dos indivíduos na organização, contribuindo para a inexistência de um limite claro entre os dois elementos. O Diretor de Baterias Industriais fez questão de comentar sobre essa situação: “Como eu já tinha lhe falado anteriormente, existe toda uma curva de aprendizagem da empresa, conseqüentemente, dos indivíduos que fazem parte dela [...] conseqüentemente, ela (aprendizagem organizacional) trará o aprendizado dos indivíduos”. Além disso, a carreira e a vida de alguns empreendedores estão ligadas diretamente à empresa, e separá-los pode empobrecer e prejudicar as análises realizadas.

Portanto, esse intercâmbio entre indivíduo e organização é constante e recíproco, e esse fato não deve ser ignorado. O Sócio Proprietário do Palácio das Baterias descreve essa simbiose: “E como Executivo, eu diria que eu adquiri todos esses traços durante a minha

trajetória. Então parte do que eu faço, parte do que eu sou, a maneira como eu reajo aos ambientes, às situações, vem muito dessa minha formação de Moura. O Diretor de Baterias Industriais também ajuda a complementar essa descrição: “Na verdade, assim, eu tenho 56 anos de vida, dos quais 32 aqui na Moura. Falar da Moura é muito fácil, é quase como está falando da minha vida. Mais da metade dos meus anos foram passados aqui e eu conto com muita alegria e com muita satisfação”.

Após essa ressalva, a seguir é apresentado o Quadro 6, com a descrição do que os empreendedores internacionais aprenderam e as suas respectivas relações com as oportunidades e com os riscos. É possível perceber, com relação às oportunidades, que a aprendizagem dos empreendedores está diretamente relacionada com a entrada em novos mercados, e que ela é construída antes e durante a ação de internacionalização da empresa. Além disso, todos os riscos que serviram como estímulo para aprendizagem possuem características comuns aos negócios internacionais e já foram descritos e analisados por alguns autores, não são exclusividade do ramo de bateria automotiva (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2016).

**Quadro 6 (4) - O que aprendem**

O que aprendem	Definição	Oportunidades	Riscos
a) Importância do planejamento	Após, principalmente, os primeiros passos da internacionalização terem sido realizados por conta do desejo do fundador, sem um planejamento mais acurado, os empreendedores perceberam o quanto é importante se planejar antes de se “aventurar em novos mares”.	Entrada em novos mercados	Risco comercial
b) O valor da marca	Principalmente ao entrar em novos mercados em que a marca não é conhecida fica claro o valor que uma marca forte possui, uma vez que no Brasil, a Moura é a marca mais lembrada pelos consumidores.	Entrada em novos mercados	Risco comercial
c) Ser flexível e compreender as diferenças culturais	Entender que uma cultura é diferente da outra, nem melhor nem pior, apenas diferente. E, com isso, tentar ser flexível e se adaptar da melhor maneira possível a essas diferenças.	Entrada em novos mercados	Riscos cultural e comercial
d) Importância dos contratos	Os contratos são uma ferramenta importante principalmente para resolver os impasses que surgem no transcorrer das transações. Os contratos têm que ser realizados para deixar as situações claras e bem definidas.	Entrada em novos mercados; parcerias tecnológicas e contratos com montadoras	Risco político/país; inadimplência e risco comercial
e) Realizar parcerias	Desde o seu início o fundador e os demais empreendedores buscaram parcerias para adquirir conhecimento e procurar se desenvolver. Inclusive já está na cultura da empresa a importância da construção de vínculos.	Entrada em novos mercados e parcerias tecnológicas	Risco comercial e cultural

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

**a) Importância do planejamento:** Durante o processo de internacionalização da Moura é possível perceber que as fases iniciais não foram planejadas. Algumas ações ocorreram pelo desejo do fundador, outras foram acontecendo como consequências de situações anteriores, nada muito bem arquitetado, planejado. Muito provavelmente, os insucessos iniciais impregnaram na empresa e, conseqüentemente, nos seus colaboradores a importância de um planejamento bem feito ao se “aventurar” em mercados internacionais.

O Diretor Financeiro, por exemplo, afirma que um dos seus principais aprendizados é que a exportação não pode ser fruto apenas do desejo do empreendedor, ela tem que ser aliada a um planejamento adequado conforme ilustrado abaixo:

A principal coisa que aprendi é que exportação não é desejo, não é arrobo. Tem que saber quais são as vantagens competitivas. Qual a lacuna que será preenchida pelo nosso produto? Qual requerimento legal, técnico, quem são os competidores? Qual a rentabilidade, o posicionamento do produto, o que a gente espera do futuro? Por exemplo, nós não somos um fabricante *low cost*, então nós precisamos comunicar bem ao cliente qual é o nosso valor. Esse processo é muito mais complexo, mas também é muito mais bonito (DIRETOR FINANCEIRO, 2017).

Corroborando o aprendizado e a fala do Diretor Financeiro, o Diretor de Baterias Industriais afirma que: “[...] se o planejamento no mercado interno é importante, no externo ele é ainda muito mais”. É interessante perceber que boa parte dos aspectos apontados pelo Diretor Financeiro como importantes no planejamento para entrar em um novo mercado internacional (rentabilidade, requisitos técnicos do produto, concorrência, custo), também são apontados pelo Diretor de Baterias Industriais, só que dessa vez por conta da ausência deles, para explicar os insucessos iniciais da empresa durante a internacionalização:

[...] aí vamos dizer os aprendizados: faltou planejamento, faltou pesquisa de mercado, não é pesquisa de mercado superficial de preço, de custo. É pesquisa de mercado de engenharia também, de ter o produto correto, de ter o produto apropriado. Faltou uma estratégia de marca, faltou essa percepção. Faltou estudo logístico, mas um estudo logístico numa linha de, não adianta você querer levar um produto para um determinado mercado se você não tem uma rota. ‘Vamos exportar!!’ Sim, meu filho, mas o frete é um componente importantíssimo, não só no custo, mas também na sua frequência, faltou isso. E faltou um ajuste técnico no produto. O produto tinha que ser apto a partir motores a -20°C, quando aqui no Brasil não se precisa disso. Mas ficaram as cicatrizes dos aprendizados (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

“As cicatrizes dos aprendizados ficaram”, conforme afirmou o Diretor de Baterias Industriais, e, atualmente, por exemplo, qualquer novo mercado a ser explorado passa por uma análise rigorosa. Portanto, é possível perceber que a ação da aprendizagem experiencial

se torna mais importante e presente com o passar dos anos, conforme apontado por Casillas, Barbero e Sapienza (2014). A aprendizagem congênita perde força e o conhecimento construído a partir das experiências é que determina as ações da organização.

Essa preocupação com o planejamento é tão presente e constante na empresa que, inclusive, os colaboradores mais novos fizeram questão de enaltecer esse aprendizado. Nesse sentido, uma das principais etapas do planejamento, citada por alguns entrevistados, é conhecer o mercado-alvo, conforme relata a Coordenadora Comercial de Exportação: “Você vai pra o mercado e você tem que primeiro entender como funciona a dinâmica do mercado, pra você saber como você quer atuar. Quando eu fui pra o Chile, o meu primeiro objetivo era esse, entender a dinâmica do mercado”.

Primeiramente, é possível afirmar que esse entendimento do mercado tem relação com a tentativa de diminuição da distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Além disso, também pode ser compreendido à luz do que Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) argumentam sobre a relação entre a dimensão “orientação para o mercado” e “orientação para aprendizagem”, uma vez que a análise das oportunidades e necessidades do mercado antecede e norteia a aprendizagem. Além disso, esse caso ilustra o que alguns autores afirmam sobre o fato do conhecimento impulsionar o processo de atividade empresarial (JOHANSON; VAHLNE, 2009, PEIRIS, AKOORIE; SINHA, 2012; DE CLERQC *et al.*, 2012).

Para os entrevistados, entender o mercado é fundamental para o sucesso das decisões da empresa. Inclusive, mesmo aqueles colaboradores que são jovens e entraram recentemente na organização já compreendem a importância de adquirir essa inteligência comercial, conforme afirma o Entrevistado 4 (Analista de Exportação):

Eu aprendi que pra você atuar, seja qual for o mercado, você tem que estudar, fazer um estudo de mercado. Você tem que inicialmente estudar se esse mercado é o mais viável. Entender números, entender volume de importação, entender questões tarifárias, entender questões logísticas, o custo logístico, você tem que fazer todo um apanhado antes de você julgar se aquele mercado vai ser o seu mercado-alvo (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Além disso, outra questão citada por alguns entrevistados é a necessidade de se ter foco, ou seja, ter objetivos claros, elemento que faz parte de todo e qualquer planejamento bem feito. O Presidente entrevistado afirma que um dos principais problemas da maioria das pessoas é que elas não possuem um objetivo bem definido. E se você não sabe qual direção seguir, muito provavelmente você vai alocar os recursos da empresa de forma equivocada. A seguir, ele explica a importância do planejamento estratégico:

Então uma das coisas que eu aprendi foi a estratégia, a definição da estratégia, o planejamento estratégico serve, e, principalmente, pra você saber aonde você vai alocar os seus recursos, quer seja financeiro, quer seja de pessoas, quer seja de tempo, porque senão você vai fazer tudo errado (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Essa preocupação com os objetivos não é exclusividade da alta gestão da empresa. Um dos Analistas de Exportação (Entrevistado 5) também deixou claro a importância do empreendedor saber delimitar qual é o seu foco. Recentemente, em 2016, ele passou por uma experiência no mercado da África, em que precisou rever o seu plano de ação e delimitar um foco mais preciso. Segue um trecho em que o Analista de Exportação explica essa mudança e a importância de se planejar:

Eu acho que um aprendizado que eu estou tendo muito importante, que eu acho muito relevante, quando você vai participar de um projeto desse de internacionalização, é focar, é ter um direcionamento. Porque quando eu iniciei aqui, eu iniciei querendo meio que abraçar o continente africano todo. E no ano passado (2016) eu cheguei a fazer viagens pra 7, 8 países diferentes, com essa ideia. E o que a gente aprendeu é que é muito difícil você ter um sucesso quando você tem um nível de abrangência dele muito elevado (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Esse aprendizado demonstra bem a importância da aprendizagem experiencial, que é construída por meio da troca entre indivíduo e ambiente, e que apresenta construtos como investigação, experiência e pensamento reflexivo (DEWEY, 1938). O empreendedor aprendeu a partir das suas experiências e replanejou as suas ações.

Além disso, foi possível compreender que o planejamento e, conseqüentemente, a construção de metas é importante para a percepção de sucesso de todos que compõem a organização. O Presidente entrevistado explica essa importância:

[...] o sucesso é baseado principalmente em saber se você atingiu a meta ou não. O cara tem sucesso quando atingiu a meta. Se você não tem meta, você não sabe se você tem sucesso, você fica desorientado, sofrendo, deprimido, sem saber nem se deve trabalhar mais ou menos porque você não sabe se teve sucesso, o que é o sucesso. E quando você tem sócios, e não define bem o que é o sucesso, um dos sócios vai estar sempre desconfortável com aquela posição (PRESIDENTE, 2017).

Segundo ele, estabelecer as metas de maneira coerente e em conjunto com os demais sócios é importante porque todos têm que ter consciência de qual caminho está sendo adotado para a empresa. Como as operações e os sócios estão espalhados em diversos países é fundamental que todos saibam aonde a empresa quer chegar.

Como a gente tem muitos sócios no Brasil e fora, esse processo negocial, de, o que é que a gente quer? Aonde a gente quer chegar? Em quanto tempo? Isso tem que ser revisto o tempo todo. Porque senão você sai sem saber que caminho você vai trilhar. E aqui na Moura a gente tem o que a gente chama de Cultura Empresarial Moura, o Sistema Moura de Gestão muito focado nisso. O que é que a gente vai fazer? O que é que a gente quer para o ano? O que é que a gente quer daqui a cinco anos? O que é que a gente vai fazer no ano seguinte pra chegar lá (PRESIDENTE, 2017)?

Conforme afirmou o Presidente entrevistado, a Moura possui um Sistema de Gestão cujo foco é a construção do planejamento e a sua posterior execução. A construção desse Sistema de Gestão foi sendo elaborado a partir de um processo de profissionalização que a empresa iniciou na década de 1990, por meio do qual e com o auxílio de uma consultoria foi possível organizar o planejamento estratégico de empresa e criar uma metodologia. Sobre o Sistema de Gestão Moura e a sua importância nas atividades internacionais, o Diretor de Baterias Industriais afirmou o seguinte:

Se você não tiver um modelo de gestão forte, capaz de ser exportado, um modelo de gestão exportável, você vai quebrar a cara. Porque você não pode gerir sua empresa aqui de um jeito e gerir ela lá fora de outro. Você pode fazer ajustes, mas o núcleo da forma de você gerir o seu negócio tem que ser o mesmo. [...] a forma de você pensar o seu planejamento, de estruturar as suas metas, de fazer as suas pesquisas tem que ser único (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Diante de tudo que foi descrito, é possível perceber que apesar das diferenças de tempo de experiência na empresa, vários entrevistados abordaram de maneiras diferentes a importância do planejamento. Percebe-se também que essa preocupação não é apenas dos indivíduos, mas já foi repassada para a organização.

Pode-se afirmar também que a curva de aprendizagem da empresa exerce influência sobre os indivíduos. Entrevistados que não estavam presentes nas primeiras experiências internacionais da empresa estão podendo usufruir de aprendizagens e conhecimentos que foram frutos dessas situações iniciais. Além disso, entende-se que essa aprendizagem tem relação direta com a entrada da Moura em mercados internacionais, ou seja, está relacionada com algumas oportunidades internacionais. Nesse sentido, a seguir será apresentado mais um tipo de aprendizagem que tem relação direta com a entrada em novos mercados internacionais.

**b) O Valor da marca:** Ao entrar em novos mercados internacionais, principalmente quando se trata do ramo de baterias automotivas, a marca ainda não é conhecida para os consumidores. A Moura, por exemplo, é a marca de bateria automotiva mais lembrada no Brasil. No entanto, ao ingressar em um país pela primeira vez, provavelmente, pouquíssimas pessoas conhecerão a marca. Nesse sentido, o Presidente entrevistado explica o seguinte:

Depois você percebe também que aqui no Brasil a nossa marca é uma marca muito forte, muito conhecida. Então a barreira de entrada em qualquer mercado é muito baixa. Então você como vendedor de baterias, chega e recebe sempre um ambiente satisfatório. Enquanto que você vai lá fora, ninguém nunca ouviu falar. Você é uma *commodity*. Aí essa experiência internacional mostra, reforça, o quão importante é a marca (PRESIDENTE, 2017).

Assim, principalmente em mercados estrangeiros, alguns entrevistados afirmaram que é importantíssimo fugir do “ímã” da *commodity*, conforme comenta o Diretor de Baterias Industriais:

Não vá para fora querendo vender *commodity*, porque sempre vai ter ou um chinês ou um tigre asiático que vai conseguir fazer mais barato do que você. Trabalhe sempre uma marca forte, onde você estiver. Se você só tem recurso para trabalhar a marca forte num mercado, só vá pra um mercado. Agora se aquele material que você fez para aquele mercado, você pode levar para outro, pra baixar o seu custo, trabalhe sua marca (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Essa aprendizagem sobre o valor da marca pode ter relação com a entrada da empresa nos mercados dos EUA e de Porto Rico, locais em que a marca Moura não foi utilizada, mas sim outra marca chamada Wayotec. O Diretor de Baterias Industriais afirma que um dos erros cometidos nessa fase foi justamente a não utilização da marca Moura e que eles nunca repetiriam esse equívoco.

Botamos o nome da marca Wayotec, que era a marca da nossa pilha, que a gente já teve uma fábrica de pilha no passado. Porque acreditávamos que um nome latino, como Moura, fosse ser mal visto nos EUA e fosse carregar uma [...] a percepção que um produto de segunda categoria. Mas isso tudo dentro de uma ótica brasileira que naquela época produto bom tinha que ter nome inglês, nomes pomposos. E aqui no Brasil era Prestolite, era Durex, Heliar, eram baterias muito mais famosas do que a nossa marca. E a gente foi com essa crença, essa crença de ‘Zeca Tatu’, que o nome latino seria mal recebido. Inventamos esse negócio, que não tinha nada a ver com o que a gente gosta de falar e bater no peito: “Eu sou da Moura, eu trabalho na Moura e eu tenho um produto excepcionalmente bom” (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Mais uma vez é possível afirmar que tanto os indivíduos aprenderam quanto a organização aprendeu o valor da marca. É possível entender essa aprendizagem por meio dos conceitos de continuidade e interação utilizados por Illeris (2007). A continuidade é quando uma experiência valiosa (experiências de entrada em novos mercados utilizando a marca Moura) deve ser conectada à experiência do passado (utilização da marca Wayotec) e ter consequências para o futuro (decisão de utilizar apenas a marca Moura).

A seguir é abordada outra categoria de aprendizagem que também tem relação com a

entrada em novos mercados, assim como, com os riscos culturais que são consequências do convívio e do contato com pessoas de outros países.

**c) Ser flexível e compreender as diferenças culturais:** Uma das aprendizagens citadas por alguns entrevistados diz respeito à compreensão de que as culturas nacionais são diferentes e que por conta disso o empreendedor internacional deve manter sempre a mente aberta para tentar entender e se adaptar a cada padrão cultural. A partir desse entendimento os empreendedores tornam-se mais flexíveis e os negócios tendem a ter mais chances de sucesso. A seguir, o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias fala sobre essa questão:

[...] o grande aprendizado no negócio internacional é a quebra de barreiras, a quebra de pré-conceitos, a quebra de padrões. Quando você lida com o mercado internacional, e isso eu aprendi muito, a outra cultura não é certa nem errada, ela é só mais uma cultura. E a gente deixa de fazer julgamentos. Isso vale para culinária, isso vale para religião, isso vale para o jeito de fazer negócio, isso vale para a forma de se relacionar. Então compreender isso, pra lidar com o mercado internacional é essencial (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Essa compreensão de que cada cultura possui características específicas talvez permita uma adaptação mais fácil. A partir do momento, por exemplo, que o comprometimento com um determinado país aumenta conseqüentemente, a presença nesse outro país torna-se mais constante e mais significativa. Então é necessário que tanto os indivíduos quanto a organização aprendam a conviver com a cultura local, conforme ilustra o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias:

Aprender a conviver com a, digamos assim, com a cultura local e fazer com que a gente pudesse ter mais resiliência, mais flexibilidade. Esses negócios fora do Brasil nos ensinaram muito isso. E o Grupo Moura tem, de fato, um traço muito grande de resiliência porque se aculturou muito bem nessas experiências lá fora (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Compreender as diferenças culturais também é importante no momento de realizar as negociações. Entender os padrões de negociação, o modo de se comportar, de agir, isso tudo é fundamental para que as negociações tenham êxito. O Entrevistado 5 (Analista de Exportação), responsável por prospectar clientes na África explica a importância de compreender cada cultura antes e durante a negociação:

[...] a cada dia é um aprendizado novo, porque é impressionante como a diferença cultural é muito importante pra que você adapte o seu jeito de abordagem, o seu jeito de negociar. Então você vai tendo esse *feeling*. Então quando eu vou pra um país desse da África, que eu nunca fui, eu tento, primeiro, estudar o país de forma prévia,

tentar entender o jeito deles de fazer negócio. O que é muito difícil estudar isso previamente. Mas, o mais importante, ouvir. Deixar o cara falar, tentar “pescar” ali na fala, na conversa com ele, qual é a oportunidade que a gente vai ter. Então eu acho que isso tá sendo o maior aprendizado (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Nesse mesmo sentido, o Diretor Financeiro comenta que na época em que era da área de exportação tinha que viajar frequentemente para a Inglaterra e foi percebendo que a forma de comunicação com os ingleses era diferente, não apenas por conta do idioma, mas conta, principalmente, dos padrões culturais que eram diferentes dos brasileiros. Assim sendo, complementando essa linha de raciocínio, o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias afirma que uma das qualidades que adquiriu com o tempo foi a resiliência e a flexibilidade, principalmente no sentido de tratar os diferentes de maneira diferente:

[...] quando eu falei pra você minutos atrás da minha resiliência, da minha flexibilidade de lidar com situações diferentes, culturas diferentes, no nosso ambiente, a gente tem uma área comercial que lida com clientes diferentes. E em alguns momentos você percebe que você tem alguém na sua equipe que não tem maturidade suficiente e não consegue tratar clientes diferentes de formas diferentes. Então o aprendizado que eu trago pra eles e que eu multiplico é: trate diferente os diferentes, porque é necessário (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Para ilustrar essas diferenças culturais e de negociação, o Entrevistado 5 (Analista de Exportação) comentou, por exemplo, que dependendo, principalmente, da forma como ocorreu a colonização, cada país da África apresenta características diferentes entre si:

[...] por exemplo, lá no Quênia, é um país muito desenvolvido pra África, pra realidade da África, assim, o centro comercial. Claro que lá o problema da África é a pobreza, que você tem a discrepância, ou você é muito rico ou muito pobre. Mas assim, o lugar que a gente frequenta lá, os centros comerciais, eles são muito parecidos e similares com o jeito dos ingleses. Então é um negócio muito formal, em que você tem umas etapas a cumprir. Não é informal feito em outros países, né?! Que a gente vai, que a pessoa leva você pra casa dela (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

**d) A importância dos contratos:** Esse tópico foi destacado, principalmente, pela Coordenadora Comercial de Exportação, e possui relação direta com os riscos político/legal e com o risco de inadimplência. Os contratos servem como instrumentos para evitar surpresas desagradáveis ocasionadas, por exemplo, por alterações políticas ou legais em uma determinada região. Ela afirmou que é muito importante a elaboração de contratos claros e que tentem prever todas as situações possíveis para que os transtornos sejam minimizados caso uma das partes não cumpra o que foi estabelecido.

[...] primeiro, que é uma coisa que eu acho que é bem crucial, os acordos precisam estar muito claros, sem nenhuma dúvida, porque você tá fora, é um país com legislação diferente, você tá distante, então tudo pra resolver, qualquer bronca pra resolver é muito mais complicado (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

A Coordenadora Comercial de Exportação também destacou que os contratos são importantes inclusive naquelas relações em que ambas as partes conseguem interagir bem.

Então, qualquer negociação que você faça tem que ter os acordos muito bem definidos, tipo assim, tentando prever qualquer tipo de problema mesmo, não é bom ir na linha de que é uma pessoa que a gente se dá super bem e é fácil de resolver, não. Quando gera o problema toda a amizade é esquecida e vai se olhar pra o contrato, e se o contrato não estiver claro gera essa questão de interpretação, e interpretação pode ser positivo pra um lado e pode ser negativo pra outro. Eu aprendi muito isso, vá pro contrato e deixe ele extremamente claro e faça um contrato (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

**e) Realizar parcerias:** Desde o início da sua fundação, a Moura se caracterizou por procurar e realizar parcerias com o intuito de crescer e se desenvolver. Essa característica talvez tenha sido herdada ou transmitida pelo seu fundador, o Sr. Edson Moura, que antes mesmo de inaugurar oficialmente a empresa já procurou pessoas que pudessem ajudá-lo nessa empreitada. Logo no início da sua entrevista, a Coordenadora Comercial de Exportação destacou esse predicado do Sr. Edson Moura de se juntar com pessoas que pudessem contribuir para o negócio:

Ele sempre foi uma pessoa muito visionária, muito empreendedora, muito para frente, e com pessoas que conseguiam fazer isso. Porque uma coisa é você ser empreendedor e ter muita ideia, mas não necessariamente o empreendedor consegue colocar essa ideia em prática. Então ele tinha sorte também de ter pessoas junto dele que conseguiam pegar a ideia dele e transformar em negócio e começou a desenvolver a história da empresa (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Ao longo da sua trajetória a empresa realizou diversas parcerias. Na década de 1960, a Moura fechou uma parceria tecnológica com a Chloride, uma empresa da Inglaterra que enviava literatura especializada e alguns técnicos para auxiliar no desenvolvimento da Moura. Em troca recebiam um percentual das vendas.

Além disso, por meio de outra parceria conseguiram o contrato com a FORD, uma vez que a empresa que ganhou o contrato com a FORD no Brasil não tinha interesse de se instalar no país. Então ela fez uma parceria com a Moura, que, por sua vez, passou a receber tecnologia dessa empresa e se tornou a fornecedora da FORD no Brasil.

Outra situação sobre as parcerias foi narrada pelo Diretor de Baterias Industriais, na época em que a Moura exportava para os EUA e Porto Rico, não havia uma rota marítima entre Recife e os EUA:

O porto de Recife estava sem comunicação com a Costa Leste dos EUA. Nós para embarcarmos nossas cargas, tínhamos que sair de Belo Jardim e andar 800, 700 km para o porto do Ceará, Fortaleza, ou pra Bahia. Porque Recife, o estado de Pernambuco, estava tão empobrecido, tão fraco de empresas exportadoras, que nós não éramos capazes de trazer um navio que levasse as nossas cargas para os EUA (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Para tentar resolver esse problema, o Governo pernambucano iniciou um movimento com os empresários locais que exportavam para os EUA e decidiram não enviar mais nenhum produto pelo Ceará ou por Salvador. A ideia era concentrar as cargas em Pernambuco para que fosse possível criar essa rota para a costa leste americana.

[...] foi um negócio que foi bom porque nós começamos a ver e a aprender a se associar, aprender a dar valor, mais do que a gente dava, a órgãos de classe que pudessem fomentar ou facilitar a nossa vida. Eu diria que foi assim, quase uma parceria público privada, no bom sentido, e nós criamos essa rota com os EUA (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Essa consciência da importância de realizar parcerias começou desde cedo e continua nos dias atuais. Atualmente, a empresa tem parceria com uma empresa nos EUA, a East Penn, e com uma empresa na Áustria, a Banner. Além disso, recentemente enviou 12 funcionários para conhecer o mercado chinês e tentar estabelecer algumas parcerias.

Além disso, as parcerias também são importantes no que se refere à escolha dos distribuidores nos mercados-alvos. Ao entrar em um novo mercado internacional, a Moura utiliza duas estratégias de distribuição: a utilização de distribuidores independentes e a utilização de distribuidores próprios. Em ambos os casos, a preocupação da empresa é, primeiramente, desenvolver uma relação de confiança com esses distribuidores, que normalmente também são chamados de clientes, uma vez que eles comprem as baterias da fábrica, e, também, desenvolver uma relação de longo prazo.

Nesse sentido, além de conhecer o mercado, alguns empreendedores internacionais acreditam que também é importante conhecer os seus distribuidores, já que eles serão a imagem da empresa nesses países. “O negócio pra ser frutífero e de longo prazo e pra crescer, você tem que conhecer tanto o mercado que você tá indo, quanto o cliente que vai lhe representar lá”, explica a Coordenadora Comercial de Exportação. Ela também acrescenta a preocupação constante em atender de maneira satisfatória o cliente final: “A gente tem que

fiscalizar tanto a forma de trabalhar do nosso cliente, assim como, como tá o nosso produto na ponta, se o cliente final tá sendo bem atendido, porque é ele quem vai manter o nosso negócio crescendo”.

Portanto, além da preocupação com o planejamento e com o novo mercado em questão, a Coordenadora Comercial de Exportação destaca que para a entrada em alguns países ser bem sucedida é preciso que haja uma coesão entre a cultura da empresa e o jeito de trabalhar dos seus distribuidores. “Por exemplo, eu sempre dizia muito isso aqui na Moura quando eu ia visitar um cliente e quando voltava, eu dizia: ‘Elisa, eu não acho que esse cliente é a nossa cara’. Porque a empresa ela tem uma forma de trabalhar que ela acredita”, exemplifica a Coordenadora Comercial de Exportação.

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) argumentam exatamente que a organização possui uma cultura empresarial internacional, que representa um conjunto de elementos cognitivos (valores, crenças, normas) que determinam os pensamentos, sentimentos e ações dos membros da organização. O desafio para Moura é encontrar parceiros que possuam uma cultura organizacional similar à sua. E eles aprenderam que isso é muito importante, uma vez que os distribuidores são a extensão da empresa no exterior.

Além disso, é interessante perceber que a empresa, conforme Johanson e Vahlne (2009) argumentam, utiliza as redes (os parceiros) para explorar as oportunidades de uma forma menos arriscada. Assim sendo, é possível concluir que é importante conhecer o seu distribuidor porque ele será a imagem da empresa no mercado internacional.

Portanto, conforme indica a literatura (WELCH; WELCH, 2004), as redes têm o potencial de permitir o acesso a pessoas e organizações que poderão auxiliar, por exemplo, no desenvolvimento de oportunidades. Além disso, o indivíduo e a organização podem utilizar as redes para aprender e melhorar suas capacidades de exploração de oportunidades, como aconteceu com a Moura (BERGH; THORGREN; WINCENT, 2009).

#### **4.5 Como aprendem**

No transcorrer do processo de internacionalização uma das principais formas de aprendizagem é por meio das experiências. Conforme abordado anteriormente, ela é uma das formas de aquisição de conhecimento mais analisadas nos estudos de EI (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014). Além disso, a aprendizagem experiencial é bastante utilizada como uma ferramenta de identificação de oportunidades, assim como, para minimizar os efeitos dos riscos (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2014). Portanto, a

experiência é um dos fatores para os esforços de internacionalização (JONES; CASULLI, 2013).

Nesse sentido, e considerando que esse tipo de aprendizagem envolve conceitos relacionados com a interação entre indivíduo e ambiente, entre ação e reflexão, todos os entrevistados ao descrever como aprendem, citaram em algum modo formas de aprendizagem que estão inseridos no contexto de aprendizagem experiencial. Com isso, nesta seção é descrito como os empreendedores internacionais aprendem a partir de eventos e de episódios que fazem parte do processo de internacionalização.

Com isso, o Quadro 7 apresenta as categorias que representam como estes empreendedores internacionais aprendem e as suas conexões com os riscos e as oportunidades.

**Quadro 7 (4) - Como aprendem**

<b>Como aprendem</b>	<b>Definição</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Riscos</b>
a) Aprendendo com os erros	Os erros cometidos principalmente na fase inicial de internacionalização da empresa contribuíram bastante para o aprendizado dos empreendedores.	Entrada em novos mercados	Risco cultural; Risco comercial
b) Visitando e ouvindo o mercado	Os empreendedores citaram que aprendem quando estão presentes “onde as coisas estão acontecendo”. Visitando o mercado, andando, conversando com as pessoas.	Entrada em novos mercados	Risco cultural; Risco comercial
c) Buscando informações	Essa aprendizagem corresponde ao momento em que os empreendedores estão buscando informações sobre os potenciais mercados. Eles acabam aprendendo, por exemplo, informações macroeconômicas sobre os países.	Entrada em novos mercados	Riscos comercial; político/país e cultural
d) Interagindo e criando redes de relacionamento	Neste caso são utilizados dois tipos de redes de relacionamentos como fontes de aprendizagem, as redes da organização e as do indivíduo. Portanto, a empresa constrói parcerias institucionalmente e os próprios indivíduos criam suas redes de contatos tanto dentro quanto fora da empresa	Entrada em novos mercados; parcerias tecnológicas e contratos com montadoras	Riscos cultural; político/país e comercial
e) Refletindo sobre as ações	Os empreendedores citaram que aprendem muita coisa por meio da prática. No entanto, alguns destacaram que não podem virar “escravos” da rotina. Há momentos em que precisam refletir sobre as ações e procurar formas de melhorar o seu desempenho.	Entrada em novos mercados	Risco comercial; inadimplência

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

**a) Aprendendo com os erros:** Conforme narrado por alguns entrevistados (Coordenadora Comercial de Exportação, Diretor de Baterias Industriais, Diretor Financeiro, os Analistas de Exportação) , aprender com os erros foi uma das principais formas de aprendizagem dos empreendedores que fazem parte da Moura, principalmente no início do

processo de internacionalização. A Coordenadora Comercial de Exportação, por exemplo, acredita que no início, a internacionalização da empresa “[...] não era uma coisa que você fazia com muita ciência, era muito mais no vamos ver e aí tentava isso, deu certo? Deu”. Era uma espécie de tentativa e erro.

Sobre essa fase inicial e os erros cometidos pela empresa, o Diretor de Baterias Industriais narra um episódio sobre a ovação de um *contêiner* de baterias no primeiro pedido enviado para os EUA. Ele conta que as baterias foram colocadas cuidadosamente dentro do *contêiner*, uma a uma elas foram sendo empilhadas, um trabalho quase artesanal. Entretanto, ao chegar aos EUA, os compradores não acreditaram na forma como as baterias tinham sido empilhadas, parecendo tijolos. Os americanos, já naquela época, transportavam tudo por meio de *pallets*, e o custo para retirar as baterias foi tão alto, que a Moura não recebeu quase nada dessa primeira venda.

Outro episódio marcante para o Diretor de Baterias Industriais, foi a constatação que as baterias fabricadas pela Moura, por possuírem um padrão Europeu, não se encaixavam nas especificações exigidas pelo mercado dos EUA. O principal equívoco é que essa incompatibilidade só foi percebida quando as primeiras baterias chegaram em território americano. As baterias simplesmente não encaixavam nos carros americanos. A posição do parafuso era diferente, o molde da bandeja não encaixava, ou seja, o formato não era adequado para o mercado americano.

Entretanto, o próprio Diretor conta como esses erros foram importantes para aprendizagem e para o desenvolvimento da organização. Ele afirma que pouco tempo depois, por exemplo, estavam conseguindo colocar as baterias nos contêineres melhor do que os seus concorrentes, e que isso foi reconhecido pelos próprios americanos. Além disso, a Moura também conseguiu criar tipos de baterias que atendessem as necessidades dos EUA. “Aqui você aprende quando você sofre. Tem um ditado popular que diz que quem bota o homem pra frente é a topada (risos). Demos muita topada. Mas aprendemos muito. E a partir de uma reflexão profunda do que deu errado”, explica de maneira bem humorada, o Diretor de Baterias Industriais.

Portanto, o fato de aprender com os erros tem relação direta com o que Hernes e Irgens (2013) apontam como aprendizagem por meio da descontinuidade, que é fruto da incompatibilidade entre as expectativas e os resultados. Os autores afirmam que quando as ações dos indivíduos não os levam para onde eles esperavam ir, existe uma discrepância entre intenções e resultados. Esta disparidade pode exigir uma correção, mas para isso acontecer é necessário que o indivíduo experimente algum tipo de interrupção, surpresa, frustração,

descontinuidade ou perturbação, exatamente o que ocorreu nos casos citados para ilustrar os erros cometidos pelos empreendedores.

Além disso, o Diretor de Baterias Industriais afirma que esses erros cometidos principalmente na fase inicial da internacionalização da empresa permitiram que a empresa se capacitasse e conseguisse se desenvolver tanto no mercado interno quanto no MERCOSUL. A seguir ele explica a importância desses erros para o crescimento no Brasil e na América do Sul:

[...] os erros que a gente cometeu, nos capacitou depois para avançarmos aqui no mercado interno, porque fomos forçados, mesmo perdendo dinheiro, a ter um produto que se ajustasse lá. Só que este produto depois trouxe uma série de conhecimentos e de *carry over* tecnológico para os nossos produtos aqui (Brasil). E isso nos ajudou até a nos consolidar no segmento de montadoras de automóveis no Brasil e no MERCOSUL. Porque essas montadoras passaram a ser mais globais. Passaram a ter normas nos seus automóveis globais (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Corroborando a opinião do Diretor, o Presidente entrevistado afirma que essas experiências foram importantes para a gestão da empresa de uma forma geral. “O fato é que a experiência que a gente teve nos EUA, em Porto Rico, na Inglaterra, sempre gera uma quantidade de informação que vira aprendizado muito forte, que faz com que [...] termina contribuindo para a própria gestão no Brasil”.

Esses primeiros movimentos de internacionalização para países do Hemisfério Norte talvez tenham sido um equívoco do ponto de vista econômico, mas um sucesso com relação à aprendizagem. “O nosso fundador, o Dr. Edson, sempre dizia: ‘Com o dinheiro da exportação eu nunca fui capaz de comprar uma camisa’ (risos). Um certo exagero, mas sinaliza muito bem que o que a gente estava captando era o conhecimento, talvez de como não se deva fazer”, comenta o Diretor de Baterias Industriais.

Conforme mencionado, essas primeiras escolhas da empresa vão de encontro com o que afirmava a Escola de Uppsala, que as empresas costumam começar o seu processo de internacionalização com países que tenham características similares ao país de origem. As organizações costumam procurar países com culturas próximas, onde a chance de sucesso pode ser maior. O próprio Diretor de Baterias Industriais afirma que o “normal” na época em que a Moura se internacionalizou para os EUA e a Europa era que as empresas brasileiras comessem pela América do Sul. A Moura fez uma escolha diferente e sofreu algumas consequências negativas por conta disso, mas que depois se mostraram importantes para o seu desenvolvimento. Segue trecho da fala dele ilustrando esse caso:

Mas os erros foram importantíssimos pra que a gente descobrisse, por exemplo, o MERCOSUL, que se você pensar bem, a grande maioria das empresas brasileiras, não estou dizendo todas, mas a grande maioria, o primeiro passo de internacionalização é ir pra Argentina ou pra o Uruguai. A gente quis fazer o caminho errado. Na verdade, pode não ser que tenha sido errado. Afinal, ir atrás de conhecimento não parece ser errado. Então, às vezes não se consegue o desempenho econômico a curto prazo, mas consegue-se algo muito maior e melhor a longo prazo (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

É interessante perceber que apesar dos erros terem sido cometidos por indivíduos, a aprendizagem ocasionada como consequência desses erros já é narrada de maneira institucional. Os erros não são visualizados como individuais, mas sim de uma forma organizacional. Quem errou foi a organização e não A, B ou C.

Além disso, percebe-se que os erros cometidos no passado foram revisitados e analisados novamente por outro ponto de vista. O que a princípio era compreendido como algo negativo, com o passar do tempo e com as oportunidades exploradas (contratos com montadoras e exploração de novos mercados como o MERCOSUL), passou a ser enxergado como algo positivo. Portanto, conforme argumentam Kaplan e Orliogovski (2013), a partir da reavaliação de uma experiência passada, o indivíduo pode ser conduzido a uma nova compreensão dessa mesma experiência.

A seguir é apresentada outra forma de aprendizagem utilizada pelos empreendedores.

**b) Visitando e ouvindo o mercado:** “Cobra que não anda não engole sapo”, esse foi o ditado popular que o Presidente entrevistado e o Diretor de Baterias Industriais utilizaram durante suas respectivas entrevistas para descrever o aprendizado e a descoberta de oportunidades que aconteceram em razão da presença da empresa em vários mercados internacionais. Ambos destacaram que no início do processo de internacionalização da Moura a ideia era essa, estar presente em alguns dos principais mercados do mundo, sempre tentando extrair algo dessas experiências. E, atualmente, a ideia continua a mesma, estar conectado com o mercado e sempre atento ao que pode ser aprendido. Segue um trecho da fala do Presidente sobre esse assunto:

Eu sempre digo assim: ‘Cobra que não anda não engole sapo’. Tem que tá andando, tem que tá vendo, tem que tá visitando os clientes, aqui no Brasil e lá fora. Muito do que eu aprendi no mercado de baterias, principalmente na área de Marketing, que é o que eu, onde eu me dedico mais, que é 70% do nosso negócio, foi andando, foi visitando cliente, conversando com a ponta, aqui (Brasil), em Porto Rico, na Argentina (PRESIDENTE, 2017).

Nessa mesma linha de pensamento, o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias

afirma que por meio da participação nesses mercados (EUA, Porto Rico, Europa) a empresa poderia perceber e se antecipar aos fatos, ou seja, poderia se preparar para o futuro. Essas ações de visitar e ouvir os mercados são algumas das principais formas de aprendizagem narradas pelos entrevistados, e que até hoje são bastante executadas. Por exemplo, o Presidente conta que atualmente a empresa está atenta ao mercado chinês, mesmo não exportando para lá:

[...] talvez a China hoje seja o mercado que a gente olha mais o que é que está acontecendo, principalmente com o futuro da bateria, porque lá na China tá acontecendo muitas coisas ao mesmo tempo. Então a gente não vende lá, mas a gente agora acabou de mandar 12 pessoas pra China, pra observar o que está acontecendo lá, conversar com os fornecedores, é um nível de aprendizagem também muito forte (PRESIDENTE, 2017).

Mais um exemplo dessas visitas ao mercado internacional é a análise prévia realizada antes de explorar uma nova oportunidade. Antes de decidir a estratégia para entrar no mercado chileno, por exemplo, além de buscar informações e realizar análises macroeconômicas, a Moura enviou algumas pessoas para entender *in loco* como funcionava o mercado de baterias do Chile, e uma dessas pessoas foi a Coordenadora Comercial de Exportação. Ela conta a seguir a importância dessa visita para o seu aprendizado:

[...] de longe é muito difícil, de longe você olha informações macroeconômicas, tamanho da frota, tamanho do mercado, quanto está crescendo a frota nos últimos anos, potencial do mercado de bateria, principais importadores. A gente analisa essas informações macro pra poder saber se é um mercado interessante ou não. Mas a dinâmica mesmo do mercado é mais lá. [...] E aí eu fui para o Chile com esse objetivo de entender (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

O Presidente também afirma que: “O ir, o visitar, o ver o que é que tá acontecendo faz uma diferença muito grande. Então a gente nunca deixa de ter essas conexões internacionais, nunca deixa de ter gente nossa conversando com gente lá fora, trocando experiências, trocando informação”. Nesse mesmo sentido, o Diretor Financeiro afirma que a lógica de aprendizado da empresa é de bastante conversa. É importante falar com os fornecedores, conversar com os clientes e estar presente onde as coisas acontecem.

Sobre conversar com os clientes e estar presente nos mercados, um dos Analistas de Exportação (Entrevistado 5) também afirma que são ações importantes para o aprendizado:

Na verdade, eu acho o seguinte, no dia a dia a gente conversa com muita gente, desde clientes, *trades*. Então eu conversei nesse tempo todo que eu estou na Moura, esse tempo todo não (risos), não é um tempo muito relevante, mas nesse tempo que

eu estou na Moura, além das pessoas internas, como Luiza, a gente conversa muito com pessoas do mercado. Então quando eu faço essas viagens internacionais, eu tento conversar com todo mundo (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Além disso, o Presidente entrevistado afirma que para entender o mercado o mais importante é conversar com os clientes, com a ponta da cadeia, e não com os diretores ou grandes executivos:

Nunca fazer uma viagem pra conversar com o seu diretor lá, com o seu gerente lá sem esquecer de conversar com o cliente. Essa visita, esse olhar para o mercado lá na ponta é extremamente enriquecedor. E muita gente se esquece de fazer isso. E aí a lógica do mercado, os detalhes do mercado vão se [...] você vai perdendo e aí fica difícil você tomar ações coerentes com aquilo que o consumidor lá na ponta está imaginando, que o teu varejista tá pensando, fica uma coisa descoordenada. Eu acho que essa relação é fundamental (PRESIDENTE, 2017).

Nesse mesmo sentido, ele explicou porque a empresa acrescentou uma alça em todas as baterias automotivas. Por conta da exigência de um cliente em Porto Rico e, conseqüentemente, da apresentação que esse mesmo cliente realizou para o Presidente da Moura, demonstrando a facilidade em transportar e instalar a bateria com a alça.

Portanto, estar atento ao mercado e manter contato com todos os *stakeholders* mostrou-se ser uma fonte de aprendizado importante para estes empreendedores internacionais. Por meio desse contato é possível, por exemplo, descobrir oportunidades e também maneiras de minimizar os riscos envolvidos na internacionalização.

Essa ideia de estar presente nos mercados, manter contato e conversar com todos que de alguma forma estão relacionados à organização tem conexão com a abordagem pragmática da aprendizagem. A experiência é entendida por Dewey (1938) como a troca entre o individual e o social (contexto), e o fato do indivíduo aprender com essas trocas, demonstrando mais uma vez que a aprendizagem e a socialização são processos indissociáveis.

A seguir é apresentada uma categoria que a aprendizagem antecede o momento de entrada em um novo mercado.

**c) Buscando informações:** Anteriormente, na seção de descrição de oportunidades, foi possível perceber que as principais oportunidades identificadas e exploradas pelos empreendedores foi a entrada em novos mercados internacionais. Nesse sentido, também foi observado que o planejamento é uma das principais ferramentas para a otimização da exploração dessas oportunidades e que conhecer o mercado-alvo também é primordial. Assim sendo, pode-se afirmar que uma das formas de aprendizagem descritas pelos entrevistados foi a busca por informações.

Diante disso, é possível afirmar que os empreendedores aprendem por meio dessa busca constante por informações sobre os diversos mercados internacionais. Portanto, esse tipo de aprendizagem é similar à aprendizagem descrita por Huber (1991), o qual afirma que procurar saber informações sobre o ambiente da organização é um desses tipos. A pesquisa influencia a busca de oportunidades internacionais e o ritmo de internacionalização das empresas.

Especificamente na Moura, alguns entrevistados (Coordenadora Comercial de Exportação e os dois Analistas de Exportação) afirmaram que utilizam várias ferramentas como o *Penta-transaction*, o *Trade Maps*, *Wikipedia*, o próprio *Google*, além de entrar em contato com as embaixadas brasileiras nos diversos países para conseguir informações sobre os mercados internacionais de baterias automotivas. A seguir, a Coordenadora Comercial de Exportação explica como funciona algumas dessas ferramentas:

[...] a gente utiliza alguns sites. A gente paga um site chamado *Penta-transaction*, que é um site de informação de mercado, ou seja, importação, volume de importação, importador, aí depende da abertura do país. E, além disso, você tem alguns sites que dão informação do mercado automotivo, por exemplo, a Oicar, é um site internacional que dá toda a frota de todos os países do mundo. Aí você consegue pegar essas informações. Você tem os anuários, você tem o anuário do Sindpeças, aqui do Brasil, que dá informação de alguns países, de frota e de exportação de carros brasileiros para esses países. Então você busca isso também pra obter informação (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Sobre essa busca por informações macroeconômicas a respeito dos países, o Entrevistado 5 (Analista de Exportação) fez uma ressalva, que, dependendo da região estudada, uma ferramenta vai ser mais interessante do que outra. Por exemplo, uma das ferramentas mais utilizadas na empresa para obter essas informações é o site *Penta-transaction*, entretanto, no caso dele, que trabalha mais focado no mercado da África, outra ferramenta é mais interessante, o site *Trade Maps*, a seguir ele explica o motivo dessa preferência:

Eu uso muito uma ferramenta chamada *Trade Maps* que é uma ferramenta da ONU, e é uma ferramenta que eu gosto muito porque para onde eu trabalho ela é uma ferramenta muito completa. A gente tem o *Penta-Transaction*, que é uma ferramenta que é utilizada há muito mais tempo aqui no mercado, mas que é muito boa pra quem trabalha com alguns países. No meu caso, como é África o meu foco principal, só tem informação, por exemplo, da África do Sul e do Egito, o resto do continente você não tem informação. Já o *Trade Maps* não, é bem completo, então eu utilizo muito ele (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Por fim, o outro Analista de Exportação (Entrevistado 4) explica como é a relação de

troca de informações entre as embaixadas brasileiras com as empresas que desejam desenvolver os seus negócios no mercado exterior:

[...] a gente pega a lista dos maiores distribuidores daquele país com a Embaixada do Brasil naquele país. Existe uma Secretaria, que é o Secom (Secretaria de Comércio), que é para desenvolver o relacionamento do comércio exterior entre o Brasil e aquele país, fica sempre na Embaixada daquele país, como se fosse um escritorzinho. Você liga pra eles e pede informação e eles ajudam, pois o dever deles é esse, ajudar as empresas brasileiras a exportarem para aquele país (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Portanto, diante de tudo isso que foi descrito, acredita-se que uma das formas de aprendizagem dos empreendedores internacionais é por meio da busca constante de informações. Percebe-se, também, que atualmente, esse acesso a qualquer tipo de informação está muito mais fácil e rápido do que algumas décadas atrás.

**d) Interagindo e criando redes de relacionamentos:** Normalmente, a fase inicial do processo de internacionalização das empresas é marcada ou é desenvolvida por meio do conhecimento prévio dos empreendedores e da sua rede de contatos (DE CLERCQ *et al.*, 2012). No caso da Moura, no seu início, conforme citado anteriormente, o conhecimento do fundador sobre o negócio de baterias era muito elementar e ele procurou auxílio justamente na sua rede de contatos. Primeiramente, buscando ajuda dos seus professores universitários e, a partir da indicação deles, procurando profissionais mais experientes no Sudeste do Brasil. É possível perceber, portanto, que desde o início a Acumuladores Moura, por meio do seu fundador, tenta construir relações que sejam, de alguma forma, proveitosas para ambas as partes.

Além disso, a empresa faz questão de ressaltar em sua cultura empresarial que “[...] fortalecer vínculos garante um futuro melhor” (MOURA, 2017). E que a história da empresa “[...] é uma prova de que relacionamentos de confiança são essenciais para crescer e superar situações de dificuldade. Esta é uma herança de nosso fundador, que desejamos cultivar e fortalecer a fim de consolidar o ‘Jeito Moura’ e perenizar o nosso negócio” (MOURA, 2017). Percebe-se então que uma das “vocações” da empresa é construir relacionamentos fortes e duradouros. Cultura essa que é fruto das características do fundador, conforme afirma a Coordenadora Comercial de Exportação: “O Sr. Edson Moura sempre foi uma pessoa persistente, estudando, trocando experiências com pessoas de fora, através de carta, com professores de química”.

Por meio das redes é possível ter acesso a pessoas e organizações que podem oferecer tanto conhecimento quanto contatos que podem ser utilizados para o desenvolvimento, por

exemplo, de novos mercados-alvo (WELCH; WELCH, 2004). Portanto, ser um *insider* de uma rede é uma fonte de aprendizado importante, que pode auxiliar na identificação e exploração de oportunidades (SHANE, 2000) além de ajudar os empreendedores a aprender e melhorar as suas capacidades (BERGH; THORGREN; WINCENT, 2009).

Por meio da análise das entrevistas foi possível perceber que dois tipos de redes são utilizadas como fontes de aprendizagem e de desenvolvimento de capacidades, as redes da organização e as redes dos indivíduos. Conforme mencionado anteriormente, durante a trajetória da Moura, a empresa sempre procurou se associar a parceiros que pudessem oferecer algum tipo de conhecimento que permitisse o desenvolvimento e o crescimento tecnológico, principalmente, no tocante aos produtos.

Atualmente, a empresa possui dois parceiros internacionais importantes, a East Penn, que é a segunda maior fabricante de baterias dos EUA e a Banner, que fica na Áustria. “Essas duas empresas, tudo que a gente faz de tecnologia e de produto a gente troca informações com elas. A gente sempre teve isso. No passado era com outras, mudam as empresas, mas as parcerias sempre aconteceram”, explica o Presidente.

Além disso, a Moura continua pensando no futuro, recentemente, enviou alguns funcionários para tentar firmar algumas parcerias na China. E também com outras parcerias no Japão e na Áustria, conforme afirma a Coordenadora Comercial de Exportação: “Além disso, a gente tem parcerias com empresas internacionais, com a Fukurawa, no Japão, e com a VL, na Áustria, focadas em baterias de lítio e baterias que vão ser utilizadas nos carros elétricos”.

Além de adquirir conhecimento, essas parcerias com outras empresas também geram oportunidades de negócio. “[...] nós ganhamos o fornecimento da Ford através de uma parceria com um fabricante de baterias dos EUA que tinha ganho o negócio da Ford aqui na América do Sul, que na época chamava-se GNB [...]”, explica o Diretor de Baterias Industriais. Ele ainda acrescenta:

Essa empresa nos chamou e disse: “olhe, eu sei que o produto de vocês é bom, sei que vocês já têm uma participação no mercado Argentino. E, gostaríamos de saber do interesse de vocês que nós transferíssemos tecnologia pra vocês, lhe capacitasse nessa nova norma internacional da Ford, e vocês assumiriam o fornecimento e o *business* da Ford no Brasil e na Argentina”. Então a gente disse: “Ótimo! Vamos pra frente”. Fizemos um contrato. Eles nos repassaram uma tecnologia que nós não tínhamos na época (DIRETOR DE BATERIAS INDUSTRIAIS, 2017).

Outros parceiros importantes da organização são as montadoras. Por meio dos contratos firmados entre a empresa e as principais montadoras mundiais, há uma troca de

informações muito grande, que permite que a Moura se antecipe a algumas tendências do mercado. O Presidente fala sobre essa relação:

As montadoras também são uma fonte muito grande de, é quem puxa o negócio de bateria, porque você imagine que uma Volkswagen tá no Brasil e ela tá completamente conectada com a Volkswagen no mundo todo. Então as demandas que ela faz no Brasil pra daqui a cinco anos, sinaliza pra gente qual é a tendência do mercado de bateria e a gente tem que acompanhar isso. A gente tá hoje em metade do mercado de montadoras no Brasil e metade na Argentina. Isso faz com que todas as inovações tecnológicas passem por a gente (PRESIDENTE, 2017).

Por meio dessas informações é possível confirmar o que autores como Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) argumentam sobre o fato do processo de troca entre as empresas fornecer uma base para a aprendizagem experiencial, a qual reflete as contrapartidas que podem ser fornecidas por cada empresa que está inserida nessa relação. Além disso, é possível concluir que a empresa estudada possui uma cultura de valorização das redes de relacionamentos, sejam elas organizacionais ou pessoais. Nesse sentido, os entrevistados afirmaram que essas redes são fundamentais para aquisição de conhecimento e contribuem bastante para o desenvolvimento das oportunidades. Essa conclusão vai ao encontro do que alguns autores argumentam sobre o papel das redes na descoberta de oportunidades, no aprendizado e no impacto na internacionalização (WELCH; WELCH, 2004, SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010, FLETCHER; PRASHANTHAM, 2011).

Além das redes organizacionais, outro destaque é a aprendizagem ocorrida a partir das relações que cada indivíduo desenvolve, seja com colegas de trabalho, com pessoas de outras empresas, com as suas chefias, entre tantas outras relações. Alguns entrevistados, por exemplo, afirmaram que aprenderam muito com os fundadores e com os membros da segunda geração da família Moura. Esse é o caso do Sócio Proprietário do Palácio das Baterias, que entrou para trabalhar no Grupo Moura aos 18 anos e continua até hoje:

Bom, como eu entrei muito jovem no Grupo, entrei aos 18 anos, eu costumo dizer que o que talvez tenha facilitado a minha formação, é que eu consegui trabalhar ao longo da minha carreira profissional com os fundadores da empresa e a segunda geração, com todos eles, que hoje tocam a empresa efetivamente. E eu posso dizer que cada um deles tem uma característica, tem uma forma de ser e de agir, uma forma de pensar o negócio. A minha formação ela é um misto disso aí (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Outro entrevistado que começou a trabalhar muito cedo na empresa e que também atribui muito do que sabe à convivência com o fundador e os demais membros da família, é o Presidente entrevistado:

Eu acho que o fundador nosso sempre me questionava muito. Eu era um garoto, eu tinha 19 anos quando comecei a trabalhar com ele. Aprendi muito com ele. Aprendi o que fazer e o que não fazer (risos). Com os meus sócios aqui, os outros três, a gente conversa muito, discute muito e isso faz com que você comece a olhar os problemas um pouco pelo olhar do outro né?! Sem perder a tua integridade, a tua liberdade, o seu jeitão, porque também depois você precisa se orientar (PRESIDENTE, 2017).

Nas suas narrativas, ambos deixam claro que aprenderam a entender, por exemplo, como os outros gestores pensam e a forma como eles enxergam o mundo. E essa aprendizagem foi consequência, justamente, do convívio entre eles.

Outra entrevistada que citou a relação com os colegas de trabalho como uma fonte de aprendizagem foi a Coordenadora Comercial de Exportação. Ela explicou, por exemplo, que ao surgir uma oportunidade de fechar uma grande venda de baterias automotivas para o Governo da Venezuela, muitas pessoas tentaram ajudá-la para que o negócio fosse concretizado com êxito. Com isso, ela afirma que essas dicas e essas conversas cotidianas com os colegas de trabalho ajudam muito no aprendizado:

Por exemplo, a gente fechou um negócio agora com a Venezuela, com o governo da Venezuela, bem grande, de US\$ 13 milhões, 160 mil baterias, um negócio bem grande. E é engraçado porque quando a gente anunciou o contrato, todo mundo veio dar dica, tipo assim, Fernando Castelão, que é responsável pela parte logística: ‘Cuidado, vê isso, vai no *Incoterm* tal, porque como é o governo da Venezuela, se o cara lá não receber pode virar um problema pra gente. Aí o Diretor Financeiro: ‘É pagamento antecipado né? O cara depois não paga aí a gente manda bateria, fica com um problema, não vai receber nunca’. A gente tem muito essa relação de parceria aqui na Moura, que é bom (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Nesse mesmo sentido, o Diretor Financeiro aproveita para enaltecer a cultura da empresa e para demonstrar que essa troca de experiências não são casos isolados, mas são consequências dessa cultura de compartilhamento de ideias que foi construída na organização. “A cultura da empresa é uma cultura de compartilhar. Dedicar tempo ao próximo. Indicar pessoas que podem ajudar. Os mais experientes vão ajudando os demais”, explica o Diretor.

Além dessas relações individuais realizadas dentro da empresa, há as relações que são construídas e contribuem na construção do conhecimento que são realizadas fora da organização. O Diretor Financeiro explicou que é importante conversar bastante com pessoas que podem apoiar o seu negócio e falar com as empresas e as pessoas que têm conhecimento. Ele afirmou também que a rede próxima ao tema sobre o qual você quer adquirir conhecimento também tem um papel importante, mesmo que a rede não seja diretamente

relacionada ao *core business* da sua empresa.

Outros entrevistados afirmaram que uma das estratégias para construir esses relacionamentos é a participação em eventos ligados ao negócio da organização. O Sócio Proprietário do Palácio das Baterias explica a importância dessa participação para a construção de *networks*:

Eu diria o seguinte, cada oportunidade de você fazer negócios, contatos, aprendizados, palestras, treinamentos, cursos, enfim, cada contato que você tem, nasce um *network*, que pode ser usado hoje, amanhã, muito depois, você nunca sabe. Mas quando você tem uma postura, uma atitude de fazer bem feito da primeira vez, sempre, isso acaba plantando uma semente nesses relacionamentos que podem ser vínculos futuros. Então quando a gente faz valer, se faz valer dessas relações, dessas redes de relacionamentos, é porque essas pessoas tiveram uma experiência positiva conosco antes, e isso eles levam (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Portanto, essa participação nos eventos não tem o intuito apenas de encontrar novos ou potenciais clientes, mas também tem o objetivo de construir relacionamentos e tentar aprender por meio deles. “É tanto que a gente participa muito de feira com o intuito de relacionar com potenciais clientes, mas com o intuito também de se relacionar com as outras empresas brasileiras”, afirma o Entrevistado 5 (Analista de Exportação). Ele ainda complementa:

Então esse projeto, essas feiras que a gente participa são muito importantes pois elas têm foco nos potenciais parceiros, e também nesse *network* com empresas brasileiras que já fazem exportação. Esse ano (2017) a gente foi pra uma feira na Colômbia e no Peru, uma rodada de negociação que foi organizada pela Brasil Autopartes e a APEX. Então essas feiras são muito importantes pra gente poder ter contato com os distribuidores e melhorar, melhorar não, iniciar uma imagem da Moura nesses mercados (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Sendo assim, é possível concluir que uma das formas de aprendizagem utilizadas pelos empreendedores internacionais são as redes de relacionamentos, sejam as redes criadas institucionalmente pela organização com outras organizações, ou pelo desenvolvimento das redes criadas pelos indivíduos. “Então eu acho que a rede como um todo, desde empresas brasileiras, clientes, *trades*, embaixadas, já visitei várias embaixadas, setores comerciais de embaixadas. Então eu acho que a cadeia como um todo você acaba absorvendo várias coisas”, ratifica o Entrevistado 5 (Analista de Exportação). Além disso, percebe-se também que as oportunidades (desenvolvimento de novos mercados, exemplo da Venezuela, parcerias tecnológicas e contratos com as montadoras) têm relação direta com a forma como os empreendedores internacionais aprendem.

**e) Refletindo sobre as ações:** Diante de todas as categorias de aprendizagem que

foram descritas anteriormente, foi possível perceber que todas resultaram da interação do indivíduo com o ambiente real. Uma das diferenças entre a aprendizagem experiencial e a tradicional é justamente o envolvimento do aprendiz em suas experiências práticas (ILLERIS, 2007). Sobre as experiências práticas, o Entrevistado 4 (Analista de Exportação) conta que o que ele aprende na prática não pode ser comparado com o que aprende na teoria e que têm coisas que só é possível aprender quando você está trabalhando, no dia a dia. A seguir ele cita um exemplo sobre esse tipo de aprendizagem:

Negociação, poder de barganha, você aprende na prática, porque você vai conhecendo o perfil do cliente e aí você vai sabendo como convencer ele a como colocar um pedido mais rápido ou de escolher o que você quer que ele escolha. Então essa questão de persuasão vai depender do seu cliente. Você vai aprendendo no dia a dia [...] (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

No entanto, o diferencial dessa categoria para as demais é o destaque dado a questão da reflexão nesse ambiente de prática, uma vez que o pensar também é um instrumento importante no processo de aprendizagem (DEWEY, 1938). Nesse sentido, percebe-se que a aprendizagem é fruto da ação, da prática e, também, do pensamento.

Sobre a importância da reflexão nas atividades do dia a dia, o Diretor Financeiro comenta que o ambiente de reflexão tem que conviver com o ambiente de execução, principalmente para cargos de liderança, senão a pessoa corre o risco de ser surpreendida a qualquer momento. Ele destacou também que o gestor não pode ser escravo da rotina, devem-se intercalar momentos de fazer o que precisa ser feito com momentos de reflexão. Além disso, o Diretor afirma que a maior parte da sua aprendizagem é empírica.

Nessa mesma linha de raciocínio, o Entrevistado 4 (Analista de Exportação) afirma que costuma refletir sobre as suas atividades, para não fazer as coisas no automático: “Eu normalmente gosto de pensar sobre os processos e sobre os procedimentos”. E ele ainda acrescenta: “Então coisas que você faz às vezes no automático, mas você tem que parar pra pensar, pra ver se aquele procedimento teria alguma melhoria. Se você acha que aquilo ali de fato só pode ser feito daquele jeito”.

Por meio dos relatos do Diretor Financeiro e do Analista de Exportação percebe-se que a reflexão citada por ambos vai ao encontro do que Schön (1983) denominou refletir sobre a ação. Portanto, a reflexão e a ação não ocorrem de forma ininterrupta. Sendo assim, eles refletem sobre a ação e não em ação, neste último caso a ação e a reflexão ocorrem simultaneamente. Essa conclusão é possível, uma vez que ambos declararam que costumam separar um tempo para refletir sobre as suas respectivas ações.

Outro ponto interessante é a respeito do que Miettinen (2002) chama de experiências reflexivas e não reflexivas. As experiências não reflexivas são baseadas nos hábitos e as reflexivas nas contradições e inadequações que ocorrem durante as ações habituais. De acordo com a narrativa do Entrevistado 4 (Analista de Exportação), percebe-se que ele está imerso em experiências não reflexivas. No entanto, em muitos momentos ele tenta se desprender da rotina e procura refletir sobre as suas ações. Sobre as situações não rotineiras e o processo de reflexão, o Sócio Proprietário do Palácio das Baterias afirma o seguinte:

As situações não rotineiras elas merecem, vamos dizer assim, muita frieza, porque aquilo que é novo, aquilo que surge fora do que foi planejado merece muita frieza para você não ter reações ou ímpetos emocionais. Então, na minha posição, as decisões que eu tomo elas têm sempre um alto impacto, para o bem ou para o mal. Então a gente tem que ter muito cuidado com isso. E quando surge algo não previsto, vale a pena parar, refletir e fazer bem feito de uma única vez. Se você fizer isso aceleradamente o risco de erro é muito alto (SÓCIO PROPRIETÁRIO DO PALÁCIO DAS BATERIAS, 2017).

Nesse mesmo sentido, a Coordenadora Comercial de Exportação conta que muitas vezes ela aprende por meio dos problemas que surgem inesperadamente. E o fato de ter que parar para encontrar uma solução acaba desencadeando um processo de aprendizagem, corroborando com o argumento de Clarà (2015) de que a reflexão é o processo de pensamento em dar coerência a uma situação inicialmente pouco clara. A seguir, a Coordenadora conta um caso em que houve uma troca de destino na entrega de dois contêineres:

A gente carregou no contêiner da Ford bateria que era pra Moura Argentina, e no contêiner da Moura Argentina bateria da Ford. E chegou pra o cliente, quando o cliente abriu ele disse: “essa bateria não é minha”. Então vamos ver o que a gente vai fazer pra resolver. Não tem como prever isso. Você só aprende depois que acontece. Então eu acho realmente que essa aprendizagem empírica das situações que vão acontecendo, é o que vai abastecendo, porque a partir disso é que você vai criando um procedimento novo, de controle, pra que não volte a acontecer e aí você vai estruturando cada vez mais (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

Partindo para um âmbito mais organizacional, a Coordenadora também destaca a importância do Sistema de Gestão da Moura. Ela afirma que normalmente quando surge um problema ou uma anomalia, procura-se identificar, primeiramente, qual a causa raiz daquele problema. É necessário, portanto, analisar friamente aquela anomalia e tentar criar processos e procedimentos para que não volte a acontecer. A seguir, a Coordenadora de Exportação comenta sobre essa questão de identificar o problema:

Mas a gente tem essa metodologia de tratamento de anomalia que é dentro da metodologia que a gente chama aqui que é o Sistema de Gestão Moura, que tá pautado muito nessa questão de PDCA e de tratamento de anomalia, quando você pega o problema, faz um Pareto, ver qual foi o principal problema, pra poder atuar na causa raiz (COORDENADORA COMERCIAL DE EXPORTAÇÃO, 2017).

O Entrevistado 5 (Analista de Exportação) também enalteceu o Sistema de Gestão da Moura e explicou como o fato de analisar o que está sendo executado é importante para as ações futuras tanto da empresa quanto dos próprios colaboradores:

Na verdade, a gente tem aqui na Moura um sistema que ajuda bastante a gente. A gente tem um Sistema Moura, que é muito importante pra esse viés. Nesse sistema você traça lá seus objetivos e o plano de ação para você conseguir atingir aquele objetivo. Claro, que como qualquer objetivo, qualquer plano de ação, no meio do caminho você vai ter algumas distorções e quando você tem a distorção, pelo próprio sistema a gente consegue rodar e tentar replanejar para ver qual é o caminho que a gente tá tomando (ANALISTA DE EXPORTAÇÃO, 2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões desta pesquisa, assim como, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

### 5.1 Conclusões

O objetivo dessa dissertação foi compreender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais inseridos em situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades. Por sua vez a pergunta de pesquisa foi a seguinte: Como os empreendedores internacionais aprendem a partir de situações envolvendo risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades?

Nesse sentido, para responder a pergunta de pesquisa e, conseqüentemente, alcançar o objetivo geral, foi adotada uma perspectiva construtivista da aprendizagem, na qual os indivíduos estabelecem sentido às suas experiências e constroem os significados a partir de aspectos sociais (MERRIAM; CAFARELLA, 1999). Além disso, foi realizado um estudo de caso com a empresa Acumuladores Moura S/A, localizada no estado de Pernambuco. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e da análise de documentos (notícias e entrevistas publicadas em jornais, revistas e sites, o próprio site da empresa e anuários de órgãos relacionados ao setor de peças automotivas).

Para atingir o objetivo geral achou-se prudente dividi-lo em três objetivos específicos: (i) descrever as situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades internacionais; (ii) Identificar o que os empreendedores internacionais aprendem nas situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades; e (iii) entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais a partir de eventos e episódios que fazem parte do processo de internacionalização.

As primeiras exportações da Moura foram realizadas na década de 1980, 25 anos após a sua fundação. A empresa entrou no mercado internacional por conta, principalmente, do desejo do empreendedor e fundador da empresa, Sr. Edson Mororó Moura, que acreditava que a presença da Moura nos principais mercados mundiais proporcionaria bastante aprendizado para a organização.

Com isso, a empresa seguiu alguns passos atípicos para um processo de internacionalização. No início, as empresas costumam procurar países com características culturais mais próximas às suas e com uma economia menos desenvolvida do que a sua (JOHANSON; VALHNE, 1977, 2009). Além disso, as empresas que se internacionalizam tardiamente costumam realizar essa transição quando já possuem certa liderança comercial no

mercado interno, o que não foi o caso da Moura. Por fim, o motivo principal da internacionalização da empresa foi a busca de aprendizagem, quando, normalmente, busca-se primeiramente rentabilidade e vantagens financeiras. Conhecimento normalmente é consequência e não causa.

É interessante perceber também que o fundador não possuía uma rede de relacionamentos que contribuísse para entrada no mercado dos EUA e de países da Europa. Alguns autores afirmam que as redes são utilizadas para contornar as dificuldades iniciais ocasionadas pela distância psíquica entre os países (JOHANSON; VALHNE, 2009), mas a Moura não possuía esses contatos que pudessem facilitar as suas ações.

Portanto, mesmo acontecendo de maneira gradual, o movimento de internacionalização do estudo de caso tem algumas características peculiares que o diferenciam do processo de internacionalização descrito pela Escola de Uppsala, principalmente na sua fase inicial. Após esse primeiro momento, que foi baseado no desejo do empreendedor em aprender, a empresa reviu algumas estratégias e começou a agir de maneira mais planejada. O evento crítico que simboliza bem essa mudança foi a decisão de concentrar a produção em Belo Jardim e sair daqueles mercados que não eram rentáveis para a empresa.

O foco então já não era mais a aprendizagem e sim a rentabilidade. A partir disso, pode-se dizer que foi outro processo, em que a empresa procurou mercados culturalmente mais próximos (América Latina), com um nível econômico parecido com o Brasil e, assim, conseguiu maiores retornos e também realizou maiores investimentos.

Devido à preocupação com os riscos, a empresa foi investindo mais recursos à medida que os retornos financeiros foram acontecendo. No caso da América do Sul, primeiramente, foram realizadas algumas exportações para alguns países. Em seguida foram instalados escritórios e centros de distribuição. E, atualmente, o estágio mais avançado é na Argentina, onde a empresa instalou uma das suas unidades de fabricação.

Esse ritmo de internacionalização não é muito similar ao da maioria das empresas estudadas pelo Empreendedorismo Internacional, que costuma ser mais rápido. No entanto, esse processo denota uma característica importante no EI, que é a descoberta e exploração de oportunidades. A internacionalização da empresa foi acontecendo na medida em que as oportunidades eram identificadas.

A descrição do processo de internacionalização foi importante, pois por meio dela foi possível descrever as principais situações de risco e de identificação e exploração de oportunidades pelas quais a empresa passou. As principais oportunidades identificadas foram: a entrada em novos mercados (EUA, Europa, Porto Rico, América Latina), importação de

sucata de bateria, parcerias tecnológicas e contratos com algumas montadoras de veículos.

Analisando as oportunidades, é possível se chegar a duas conclusões. Primeiro, ao entrar em novos mercados internacionais, os empreendedores se colocam em uma “situação de alerta” que permite a identificação e a exploração de outras oportunidades. Por exemplo, ao entrar nos mercados dos EUA e de Porto Rico foi possível identificar a oportunidade de importar sucatas de baterias; e a entrada no mercado da Argentina colaborou para o desenvolvimento de outros mercados na América do Sul, como o do Uruguai.

A segunda conclusão é relacionada à importância das redes no transcorrer do processo de internacionalização. Como mencionado anteriormente, antes de entrar no mercado internacional a empresa não possuía muitas redes de relacionamentos que pudessem colaborar para a entrada em países como os EUA. Entretanto, a partir da entrada no exterior, as redes tiveram uma participação importante para a exploração de outras oportunidades. Por meio delas a Moura identificou a oportunidade de ingressar no mercado de Porto Rico e, além disso, conseguiu fechar contratos com algumas montadoras de veículos, como a FORD, no Brasil e na Argentina.

Quanto aos riscos, os principais abordados foram: risco cambial (câmbio flutuante, dependência do dólar), inflação, risco cultural (adaptação à outra cultura, contratação de pessoas de outras culturas, dificuldade com o idioma, diferentes padrões de negociação), inadimplência, risco político/país (mudança de legislação, intervenção governamental) e os riscos comerciais. Percebe-se que os riscos descritos também já foram analisados por alguns autores de negócios internacionais (LEITE; MORAES, 2014; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2016). Portanto, eles não apresentam muitas novidades.

Entretanto, por meio da análise dos riscos foi possível notar que eles influenciam diretamente as decisões estratégicas da organização. A entrada, principalmente nas últimas duas décadas, na maioria dos mercados, é realizada de maneira cautelosa e planejada. As políticas de crédito aos compradores são baseadas no nível de propensão ao risco que a empresa possui. Além das decisões de investir ou não em mais infraestrutura para atender a demanda, que, por sua vez, pode ser proveniente apenas de uma variação cambial favorável, podendo ser temporária e que, por sua vez, não justifique um aumento dos investimentos.

Além disso, quando se trata de risco cultural, percebe-se que não há fórmulas predeterminadas para minimizar ou evitar esses riscos. Por exemplo, no caso da Moura, tanto contratar alguém nativo, quanto enviar uma pessoa do país de origem para trabalhar no mercado-alvo, apresentou pontos positivos e pontos negativos. Percebe-se, então, que não há como determinar qual será a melhor opção previamente.

Quanto ao segundo objetivo, identificar o que os empreendedores internacionais aprendem nas situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades, foi possível concluir que os empreendedores internacionais aprenderam a importância do planejamento; o valor da marca; a ser flexível e compreender as diferenças culturais; a importância dos contratos e também aprenderam a se associar.

Por meio dessas categorias de aprendizagem é possível perceber que o que os empreendedores internacionais aprendem tem relação direta com as situações de risco e de oportunidades. Por exemplo, na tentativa de minimizar os riscos, eles aprendem a importância do planejamento, dos contratos e das redes de relacionamento.

Além disso, a importância do planejamento é uma aprendizagem bastante marcante e destacada por todos os empreendedores entrevistados, dos mais antigos aos mais novos na empresa. Muito provavelmente os insucessos iniciais da empresa no mercado internacional, provocados em certa medida pelo desejo do fundador da empresa em exportar para países da Europa e para os EUA, despertaram a preocupação com o planejamento.

Essa é uma aprendizagem que ultrapassou o nível individual e já faz parte da maneira como a empresa gerencia o seu negócio. Além disso, essa preocupação com o planejamento já está fazendo o caminho inverso, da organização para os indivíduos. Mesmo aquelas pessoas que entraram há pouco tempo na organização, e não vivenciaram as fases iniciais do processo de internacionalização, já destacaram a importância do planejamento, demonstrando, de certa forma que tanto os indivíduos quanto a organização aprenderam.

Outra categoria que extrapolou o nível individual foi a questão da importância de construir relacionamentos sólidos e duradouros. Inclusive, o “fortalecimento de vínculos” é uma das crenças da empresa e que está exposta em seu *site*. Percebe-se com isso que há um processo de institucionalização de alguns aprendizados.

Sobre o último objetivo, entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais a partir de eventos e episódios que fazem parte do processo de internacionalização, foi possível perceber que os empreendedores internacionais, de uma forma geral, costumam aprender por meio de suas experiências práticas. Todos os entrevistados valorizaram as aprendizagens que aconteceram a partir de situações e vivências do cotidiano. Esse modo de aprendizagem já havia sido destacado por alguns estudos na área de negócios internacionais (JOHANSON; VALHNE, 1977, 2009). O conhecimento que se desenvolve a partir da experiência em atividades correntes é crucial para o processo de aprendizagem, que, por sua vez, possibilita o desenvolvimento de operações no exterior (JOHANSON; VALHNE, 2009).

Nesse sentido, os principais processos de aprendizagem descritos pelos entrevistados foram: (i) aprendendo com os erros; (ii) visitando e ouvindo o mercado; (iii) buscando informações; (iv) interagindo e criando redes de relacionamento; e (v) refletindo sobre as ações. Percebe-se, portanto, que todas as categorias possuem relação direta com as experiências diárias dos empreendedores internacionais. Além disso, nota-se, também, que essa aprendizagem tem relação direta com a exploração de novos mercados internacionais e com alguns riscos que os entrevistados enfrentam no processo de internacionalização.

A aprendizagem experiencial também tem que ser compreendida sob a luz da análise temporal (KAPLAN; ORLIGOVSKI, 2013) e de conceitos relacionados à descontinuidade das ações (HERNES; IRGENS, 2013). Ao analisar os erros cometidos ou apenas refletir sobre as ações que já aconteceram, os empreendedores internacionais, de certa forma, acabam reinterpretando o passado, por conta de novas situações que vivenciam no presente e essas reinterpretações acabam influenciando o futuro e dando um novo significado ao que ocorreu no passado. Portanto, uma experiência negativa pode, posteriormente, ser compreendida como algo positivo.

Já a descontinuidade refere-se a algo que quebre a rotina, que cause surpresa, frustração ou perturbe o planejamento traçado. A descontinuidade estimula a aprendizagem, pois ela motiva os empreendedores a buscarem respostas para aquela situação incomum.

Por esses argumentos (análise temporal e descontinuidade e aprendizagem), acredita-se que é mais coerente considerar que a aprendizagem dos empreendedores internacionais é um processo, em que passado, presente e futuro estão conectados por conta da prática (onde as ações acontecem) e da reflexão (proporciona sentido e coerência aos fatos).

Além disso, é importante destacar que a interação entre indivíduo e ambiente também é fonte de aprendizagem e está presente nas cinco categorias dessa seção. O ambiente social, no qual os *stakeholders* estão inseridos proporcionam muitas situações de aprendizagem. Aprende-se conversando com os clientes, interagindo nas redes de relacionamentos, trocando experiências.

Outro ponto de destaque é que a empresa conseguiu institucionalizar, por meio, por exemplo, do Sistema de Gestão Moura e da Cultura Moura, alguns processos de aprendizagem, os quais ultrapassaram o nível individual. Portanto, mesmo aqueles indivíduos que não vivenciaram todas as experiências que proporcionaram aprendizagem conseguem construir o conhecimento por meio desses elementos organizacionais.

Por exemplo, o “Jeito Moura” refere-se ao fortalecimento de vínculos para superar as dificuldades e conseguir prosperar, ou seja, tem relação com as redes de relacionamento.

Além disso, o Sistema de Gestão Moura é pautado no planejamento e na melhoria contínua. Portanto, o próprio sistema de gestão estimula os empreendedores a refletirem sobre suas ações, antes, durante e depois, com o intuito de sempre melhorar e aprender cada vez mais.

Uma das contribuições desse trabalho é, justamente, o fato de relacionar a aprendizagem com o empreendedorismo internacional, colocando-a como foco principal da pesquisa. Além disso, procurou-se apresentar a aprendizagem experiencial por uma perspectiva diferente da que normalmente é adotada nos estudos de EI, buscou-se analisá-la a partir do ponto de vista dos autores de aprendizagem e não dos autores de negócios internacionais.

Dentro dessa configuração, foi possível perceber que a aprendizagem pode ser compreendida a partir de uma interpretação temporal e que, conseqüentemente, o passado, o presente e o futuro estão interligados. Além disso, notou-se que a aprendizagem individual exerce influencia direta na aprendizagem organizacional, e que o oposto também é verdade. A partir da institucionalização de alguns aprendizados, indivíduos que não vivenciaram diretamente alguma situação acabam se apropriando dela e do aprendizado provocado por ela.

Outra descoberta interessante advém do fato do desejo do empreendedor e da sua busca por aprendizagem guiarem a empresa num movimento de internacionalização atípico tanto para o Modelo de Uppsala quanto para a Teoria do Empreendedorismo Internacional. O desejo de exportar para os maiores mercados do mundo e a vontade de aprender foram as principais causas que direcionaram os primeiros movimentos de internacionalização da empresa.

Por fim, observou que um elemento pouco discutido na literatura de EI pode exercer influencia na descoberta e na exploração de novas oportunidades, o “estado de alerta”. Ao entrar em novos mercados o empreendedor se coloca num estado de atenção que permite que ele enxergue com maior clareza outras oportunidades.

A seguir são apresentadas algumas limitações da pesquisa

## **5.2 Limitações**

As pesquisas, de um modo geral, independentemente das escolhas, das precauções e dos métodos utilizados, possuem algumas limitações. Tenta-se, ao máximo, evitá-las, mas invariavelmente algumas delas se farão presentes durante a pesquisa.

Nesse sentido, os pesquisadores de uma forma geral reconhecem que uma das principais dificuldades em qualquer tipo de pesquisa, seja qualitativa ou quantitativa, é a coleta de dados. Não foi possível utilizar a saturação dos dados como indicador para o

término da coleta. Na verdade, a limitação do tempo, dos prazos e da disponibilidade de alguns entrevistados fez com que a coleta fosse interrompida. Por conta desses fatores, alguns sujeitos que a princípio eram considerados relevantes para a pesquisa não puderam ser entrevistados. Dois deles se dispuseram a participar, mas não foi possível conciliar as suas agendas com os prazos do Mestrado, e outra pessoa optou por não participar da pesquisa.

Outra limitação foi que no decorrer da pesquisa um dos entrevistados não permitiu que a entrevista fosse gravada, o que, de certa forma, dificulta a riqueza de detalhes. Além disso, esperava-se que fosse possível realizar uma triangulação de técnicas de coleta de dados mais consistente, utilizando entrevistas, documentos e observações. No entanto, até por conta do objetivo da pesquisa, não foi possível realizar observações. Assim como, a análise documental não foi tão abrangente, o que, de certa maneira, foi minimizado com a utilização de documentos secundários, como notícias e entrevistas publicadas em sites e revistas.

Cabe ressaltar também a dificuldade de qualquer pesquisador na busca pela imparcialidade, sabendo que alcançá-la é tarefa quase impossível. Além disso, um estudo com metodologia qualitativa é essencialmente indutivo. E a construção do conhecimento acontece por meio da atuação do pesquisador, principalmente na coleta e na análise dos dados. Portanto, uma das limitações pode ter se manifestado por meio de algum julgamento indevido do pesquisador, mesmo utilizando técnicas para evitar tais vieses.

### **5.3 Sugestões para trabalhos futuros**

Para contribuir com o desenvolvimento da área, sempre é importante sugerir outros estudos que possam ampliar a discussão e trazer pontos de vista e argumentos diferentes. Portanto, seguem algumas sugestões para pesquisas futuras:

- **A realização de mais trabalhos longitudinais em países emergentes com o intuito de verificar o que converge e o que diverge dos achados dos estudos realizados nos países desenvolvidos.**
- **Mais estudos relacionados às teorias com abordagens comportamentais na área de negócios internacionais (Escola de Uppsala, Empreendedorismo Internacional e a Teoria de Redes). Foi possível observar que há muita coisa em comum nessas teorias, então seria interessante abordar outros temas que possam se debruçar sobre esse entrelaçamento.**
- **Estudar outros tipos de empresas, com variações de tamanho, segmento e com processos de internacionalização diferentes, na tentativa de compreender se há**

**alguma diferença na aprendizagem dos empreendedores internacionais sob circunstâncias diferentes.**

- **Analisar o processo de apropriação que a organização exerce sobre a aprendizagem individual.**
- **Investigar qual a relação entre a construção da aprendizagem e o processo de internacionalização da empresa.**
- **Tentar entender qual a amplitude da interferência cultural no aprendizado e no processo de internacionalização das empresas.**

## Referências

- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909–924, 2000.
- AZEVEDO, J. C.; SOUZA, Y. S de. Capacidades para o empreendedorismo internacional, no contexto da economia criativa. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2014.
- BARBOSA, G. L. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.** 2008. 171f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- BARON, R. A. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship’s basic “why” questions. **J Bus Ventur**, 19:221–239, 2004.
- BERGH, P.; THORGREN, S.; WICENT, J. Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. **Int Entrep Manag J**, 7:17-37, 2009.
- BRANDI, U; ELKJAER, B. Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective. In: EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. United Kingdom, Wiley, 2011.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, Feb. 1991.
- BRUNEEL, J.; YLI-RENKO, H.; CLARYSSE, B. Learning from experience and learning from others: How congenital and inter-organizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 4, 164–182, 2010.
- CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M.; ACEDO, F. J.; GALLEGO, M. A.; RAMOS, E. An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. **Journal of World Business**, 44, 311–322, 2009.
- CASILLAS, J. C.; BARBERO, J. L.; SAPIENZA, H. J. Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. **International Business Review**, 1-13, 2014.
- CASULLI, L. **Making internationalisation decisions: How heuristics and biases affect the reasoning processes of leaders of small and medium-sized firms** (Doctoral thesis). University of Glasgow, Glasgow, UK, 2011.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERG, J. R. **International Business The New**

Realities. 4th edition, Pearson Education, USA, 2016.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory**. 2. Ed. Los Angeles: Sage, 2014.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The Role of Trust in International Entrepreneurship. In: XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007.

CLARÀ, MARC. What is reflection? Looking for clarity in an ambiguous notion. **Journal of Teacher Education**, vol. 66, p. 261-271, 2015.

CORNELISSEN, J. P.; CLARKE, J. S. Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. **Academy of Management Review**, 35, 539–557, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE CLERCQ, D., SAPIENZA, H. J., YAVUZ, R. I.; ZHOU, L. Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. **Journal of Business Venturing**, 27, 143–165, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEWEY, J. **Experience and education**. New York: Collier Books, 1938.

DEWEY, J. **Como pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo: uma reexposição**. São Paulo: Nacional, 1959.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: XXX Encontro da ANPAD, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: EnAnpad, 2006.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil**. 2008. 352f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DUNNING, J.H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v.11, 1 p. 9-31, 1980.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37. n. 6, p. 783-796, sep. 2000.

ETEMAD, H. International entrepreneurship as a young field of scholarly inquiry and its relationship with the knowledge network of five related disciplines. **Journal of International entrepreneurship**, v. 14 , n. 2 , p. 157-167, 2016.

FENWICK, T. J. **Learning Through Experience**: troubling orthodoxies and intersecting questions. Malabar (Florida): Krieger Publishing Company, 2003.

FERNHABER, S. A., MCDOUGALL-COVIN, P. P., SHEPHERD, D. A. International entrepreneurship: Leveraging internal and external knowledge sources. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 3 (4), 297–320, 2009.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. **The international entrepreneurial firms' social networks**. Cadernos EBAPE.BR, v. 8, n. 1, p. 133-145, 2010.

FLETCHER, M.; PRASHANTHAM, S. Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 18 Iss 3, p. 475 – 501, 2011.

FLICK, U. **Introdução a Metodologia de Pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAG FILHO, A. R.; AMAL, M. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Abordagem da Teoria de Redes de Relacionamento e Empreendedorismo. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

FORSGREN, M. **Theories of the multinational firm**: A multidimensional creature in the global economy. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

GALIMBERTI, M. F. **Fatores de sucesso na internacionalização ativa de pequenas e médias empresas de software: estudo de casos do Brasil e da França**. 2009. 213f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GALIMBERTI, M. F.; FRACASSO, E. M. Inovação e Empreendedorismo nas Teorias de Internacionalização de Empresas Aplicáveis às Pequenas e Médias Empresas de Software e Serviços Correlatos. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD, Brasília, 2008. **Anais...** Brasília: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008.

GEPHART, R. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N;

LINCOLN, Y. (ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, p. 105-117, 1994.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. M. Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context. **Enterp Theory Pract**, v. 29, p. 351-371, 2005.

HERNES, T.; IRGENS, E. Keeping things mindfully on track: organizational learning under continuity. **Management Learning**, v. 44, n. 3, p. 253-266, 2013.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

ILLERIS, K. What Do We Actually Mean by Experiential Learning? **Human Resource Development Review**, v. 6, n. 1, p. 84-95, Mar 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**. Spring, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON J., MATTSSON L. G. Internationalization in industrial system: a network approach. In: Hood N, Vahlne JE (eds) **Strategies in global competition**. Croom Helm, New York, p. 287-314, 1988.

JONES M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. **J Bus Ventur**, 26:632-659, 2011.

KAPLAN, S.; ORLIKOWSKI, W. Temporal work in strategy making. **Organization Science**, v. 24, n. 4, p. 965-995, July/Aug. 2013.

KEUPP; M. M.; GASSMANN, O. The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, June, p. 600-633, 2009.

KISS, A. N.; DANIS, W. M.; CAVUSGIL, S. T. International entrepreneurship research in emerging economies: a critical review and research agenda. **Journal of Business Venturing**, v. 27, Issue 2, p. 266-290, March 2012.

KNIPFER, K.; KUMP, B.; WESSEL, D.; CRESS, U. Reflection as a catalyst for organizational learning. **Studies in Continuing Education**, v. 35, n. 1, p. 30-48, 2013.

KOLB, D. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

KOVACS, E. P. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework**. 2009. 394f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-

Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

LAMB, P. W. L.; SANDBERG, J.; LIESCH, P. W. Small firm internationalisation unveiled through phenomenography. **Journal of International Business Studies**, 42, 672–694, 2011.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. Caps. 1-2; 4-5, p. 27-58; p. 89-101.

LEITE, Y. V. P. **Empreendedorismo internacional: proposição de um framework analítico**. 2012. 282f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

LEITE; Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de; SALAZAR, V. S. Expressions of relationship networking in international entrepreneurship. **Journal International Entrepreneurs**, v. 14, issue 2, p. 213-238, 2016.

LEITE; Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de. Empreendedorismo internacional: proposição de um framework. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2012.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. de. Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional, **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 96-117, Jan./Fev., 2014.

MAIA, J. M. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTIGNAGO, G.; CÁRIO, S. A. F.; ALPERSTEDT, G. D. O papel do conhecimento no processo de internacionalização de uma multinacional emergente: o caso da Votorantim Cimentos. In: XXXIX Encontro da ANPAD, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: EnAnpad, 2015.

MCDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MCDOUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, 9/6, p.469-487. 1994.

MCDOUGALL, P. P. International entrepreneurship: The intersection of two paths. Guest Editor's Introduction. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-908, 2000.

MELHORES E MAIORES 2016. **Revista Exame**, São Paulo: Editora Abril, 2016. <Disponível em: <http://www.exame.abril.com.br>. Acesso em: 27 de mai. de 2017>.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992.

MELLO, R. C. de; ROCHA, A. da; MACULAN, A. A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais? In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Recife, 2009. **Anais...** Recife: 3Es, 2009.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MERRIAM, S.; TISDELL, E. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MIETTINEN, R. About the legacy of experiential learning. **Thresholds in Education**, p. 11-18, 2002.

MIETTINEN, R. The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. **International Journal of Lifelong Education**, v. 19, n. 1, p. 54-72, Jan./Feb., 2000.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **SECEX – Secretaria de Comércio Exterior**. <Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 27 de mai. de 2017>.

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. **Enterp Theory Pract**, v. 25, p. 6–15, 2001.

MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. São Paulo: Bookman, 2010.

MORROW, J. F. International entrepreneurship: A new growth opportunity. **New Management**, v. 5, n. 3, p. 59-60, 1988.

MOURA. Disponível em: <http://www.moura.com.br>. Acesso em: 23 nov. 2017.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n.1, p. 5-25, 2006.

NEJAIM, D. Energia de sobra. **Revista Negócios PE – Empresas, Mercados, Empresários e Executivos**. <Disponível em: <http://www.revistanegociospe.com.br>. Acesso em: 30 de out. de 2017>.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. The internationalization of entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 2-8, 2005c.

OVIATT B. M., MCDOUGALL P. P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Manag Int Rev**, 37, p. 85–99, 1997.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e

Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative research e evaluation methods**. 3. ed. California: Sage, 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative research e evaluation methods: Integrating theory and practice**. 4. ed. California: Sage, 2015.

PEIRIS, I. K.; AKOORIE, M.; SINHA, P. International entrepreneurship: a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **J Int Entrep**, 10(4):279-324, 2012.

PEREIRA, J. A.; BÁNKUTI, S. M. S. Estrutura de mercado e estratégia: um estudo na indústria brasileira de baterias automotivas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 97-115, jan/mar 2016

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. In: *Competição. Estratégias Competitivas Essenciais*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 167-208.

PRASHANTHAM, S.; DHANARAJ, C. The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures. **Journal of Management Studies**, 47 (6), p. 967–994, 2010.

RENNIE, Michael W. **Born Global**. *The McKinsey Quarterly*, v. 4, p. 45-52, 1993.

RIBEIRO, F. C. F.; PIMENTEL, J. E. A. Empresas Born Globals Brasileiras: a Influência do Perfil do Empreendedor e da Localização Geográfica. In: XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: EnAnpad, 2009.

ROSSI, D. L. **Dimensões do empreendedorismo internacional na internacionalização de uma empresa mineira do setor alimentício**. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, 2008.

SAPIENZA, H. J.; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of Management Review**, 31 (4), p. 914–933, 2006.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, 26, 243–263, 2001.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983. p. 49-69; p. 236-245.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SERVANTIE, V.; CABROL, M.; GUIEU, G.; BOISSIN, J. P. Is international

entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989-2015). **Journal International Entrepreneurship**, v. 14, n. 2, p. 168-212, 2016.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**, 11, 448–469, 2000.

SILVA, R. A. **Processo de internacionalização e sistemas adaptativos complexos: uma análise de empresas do polo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe**. 2013. 228f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 107-136, jul./dez. 2012.

SILVEIRA, P. A.; ALPERSTEDT, G. D. O Processo de Internacionalização de uma Empresa de Pequeno Porte do Setor Moveleiro do Oeste de Santa Catarina sob a Ótica do Empreendedor. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: 3Es, 2007.

SOHN, A. P. L.; LENZI, F. C.; KIEZEL, M. D. A Presença do Espírito Empreendedor no Processo de Formulação de Estratégias de Internacionalização da Datasul. In: XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: EnAnpad, 2004.

STAKE, R. E. **The case of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.

STYHRE, A.; JOSEPHSON, P. E.; KNAUSEDER, I. Organization learning in non-writing communities. **Management Learning**, 37(1): 83–100, 2010.

TONIAL, G.; ROSSETTO, C. R. Práticas empreendedoras que caracterizam a orientação empreendedora internacional. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2014.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue Summer, p. 169-188, 1992.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; FORSTER, W. R. Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 21-33, 2012.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 1966, p. 191-207.

WELCH, C.; WELCH, L. S. Broadening the concept of international entrepreneurship: internationalization, networks and politics. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n. 3, p. 217-237, Sep. 2004.

WORLD DEVELOPMENT INDICATORS. **World Bank**, Washington, 2015. <Disponível

em: <http://www.worldbank.org>. Acesso em: 27 de mai. De 2017>.

ZAHRA, S. A. A theory of international new ventures: a decade of research. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 20–28, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda**. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.) *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*. Oxford, UK:Blackwell, p. 255-288, 2002.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, 15, 469–492, 2000.

## Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

\_\_\_\_\_de \_\_\_\_\_de 2017

Prezado(a) Sr(a),

Sou Anderson Clayton Oliveira Silva, aluno do curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), e orientando da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Viviane Santos Salazar.

A minha linha de pesquisa é em Gestão Organizacional, com foco em Administração Estratégica e Aprendizagem. O objetivo geral da minha pesquisa é compreender como ocorre a aprendizagem de empreendedores internacionais envolvidos em situações de risco e de exploração e desenvolvimento de oportunidades.

Considerando que a ACUMULADORES MOURA S/A possui décadas de atuação no comércio internacional e que também possui profissionais qualificados, com experiência internacional e que atuam como empreendedores, solicito autorização para realizar a pesquisa empírica na vossa empresa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cuja coleta de dados será realizada por meio de entrevistas com os atores que possam contribuir com a pesquisa, por meio da análise de documentos (aqueles que sejam de livre acesso) e da observação não-participante.

Aproveito a oportunidade para ressaltar que o interesse da pesquisa é estritamente acadêmico. Além disso, o trabalho final será disponibilizado à direção da empresa para aprovação. Coloco-me à sua disposição para mais esclarecimentos e agradeço a compreensão.

Atenciosamente,

**Anderson Clayton Oliveira Silva**  
Mestrando da UFPE/PROPAD

**Viviane Santos Salazar**  
Professora Orientadora UFPE/PROPAD  
De acordo

## Apêndice B – Roteiro de Entrevistas

### No início da entrevista:

1. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados.
2. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (seguir roteiro do formulário de informações básicas dos entrevistados);
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.

### No final da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se algum assunto importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca da temática estudada.

### Objetivo Geral:

compreender como ocorre a aprendizagem de empreendedores internacionais envolvidos em situações de risco e de exploração e desenvolvimento de oportunidades.

### Objetivos específicos:

compreender como ocorre a aprendizagem de empreendedores internacionais envolvidos em situações de risco e de exploração e desenvolvimento de oportunidades.

Identificar o que os empreendedores internacionais aprendem nas situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades.

Entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais a partir de eventos e episódios que fazem parte do processo de internacionalização..

### Objetivo específico (1):

**Descrever as situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades internacionais**

Faça uma breve descrição do histórico da empresa.

Faça uma breve descrição sobre a trajetória de internacionalização da organização, enfatizando os momentos cruciais? (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAN DE VEN, 1992; MELIN, 1992; ZAHRA; GEORGE, 2002; MINTZBERG, 2006)

Quem foram os principais envolvidos dentro da empresa no processo de internacionalização?

Quais foram os riscos enfrentados durante o processo de internacionalização? (MITGWE, 2006; TONIAL, ROSSETO, 2014; LEITE; MORAES, 2012, 2014)

Quais foram os principais eventos ou episódios que influenciaram (positiva ou negativamente) a internacionalização da empresa ao longo dos anos? (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009)

Ao longo do tempo, quais foram as principais oportunidades internacionais identificadas e exploradas? (ZAHRA; GEORGE, 2002; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; SCHEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; LEITE; MORAES, 2012; PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012).

Quais riscos estavam relacionados a essas oportunidades? (ZAHRA; GEORGE, 2002, DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003, LEITE, 2012; LEITE; MORAES, 2012, 2014; TONIAL, ROSSETO, 2014)

Qual foi a sua participação nesses eventos/episódios?

**Objetivo específico (2):**

**Identificar o que os empreendedores internacionais aprendem nas situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades.**

Descreva o que o(a) senhor(a) aprendeu na sua trajetória na área de internacionalização/negócios internacionais? (ILLERIS, 2007)

O que o(a) senhor(a) entende como sendo aprendizagem relevante para o seu trabalho? E para as situações de risco e de exploração de oportunidades?

Descreva o que o(a) senhor(a) aprendeu durante o processo de identificação e exploração de oportunidades internacionais. (ILLERIS, 2007)

Descreva o que o(a) senhor(a) aprendeu a partir das situações de risco citadas anteriormente. (ILLERIS, 2007; PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012)

**Objetivo específico (3):**

**Entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais a partir de eventos e episódios que fazem parte do processo de internacionalização.**

Como o(a) senhor(a) obtém informações sobre o comércio internacional e mercados potenciais?

O(a) senhor(a) costuma utilizar as suas experiências práticas no seu processo de aprendizagem? Se sim, descreva como? (DEWEY, 1938; ELKJAER, 2004; ILLERIS, 2007; KNIPFER *et al.*, 2013, JONES; CASULLI, 2013)

Como o(a) senhor(a) costuma resolver problemas ou situações não rotineiros que envolvam risco ou exploração de oportunidades internacionais? (MIETTINEN, 2002)

Qual o papel das redes de relacionamentos na identificação de oportunidades, na sua aprendizagem e no acesso ao conhecimento? (MTIGWE, 2006; JONES; COVIELLO; TANG, 2011; PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012)

Quais foram as pessoas que mais ajudaram o(a) senhor(a) em seu processo de aprendizagem? Como elas contribuíram?

Descreva como o(a) senhor(a) utilizou a reflexão em seu processo de aprendizagem. (DEWEY, 1959; MIETTINEN, 2002; KNIPFER *et al.*, 2013, CLARA, 2015)

## Apêndice C - Formulário de Informações Básicas do Entrevistado

**Nome:**

**Data da entrevista:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Cargo que ocupa na empresa:**

**Período que exerce a atual função:**

**Formação:**

**Trajetória profissional:**

**Trajetória dentro da empresa:**

**Experiência em negócios internacionais:**

## Apêndice D – Alinhamento Metodológico da Pesquisa

Objetivos específicos	Categorias de Análise	Subcategorias	Perguntas	Autores
a) Descrever as situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades internacionais.	Empreendedorismo Internacional	Processo de Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faça uma breve descrição do histórico da empresa.</li> <li>- Faça uma breve descrição sobre a trajetória de internacionalização da organização, enfatizando os momentos cruciais?</li> <li>- Quem foram os principais envolvidos dentro da empresa no processo de internacionalização?</li> <li>- Quais foram os principais eventos ou episódios que influenciaram (positiva ou negativamente) a internacionalização da empresa ao longo dos anos?</li> <li>- Qual foi a sua participação nesses eventos/episódios?</li> </ul>	Johanson e Vahlne (1977, 2009); Van de Ven (1992); Melin (1992); Zahra e George (2002); Mintzberg (2006)
		Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais foram os riscos enfrentados durante o processo de internacionalização?</li> <li>- Quais riscos estavam relacionados a essas oportunidades?</li> </ul>	Zahra e George (2002); Dimitratos e Plakoyannaki (2003); Mitgwe (2006); Tonial e Rosseto, (2014); Leite (2012); Leite e Moraes (2012, 2014)
		Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao longo do tempo, quais foram as principais oportunidades internacionais identificadas e exploradas?</li> </ul>	Zahra e George (2002); Dimitratos e Plakoyannaki (2003); Scheizer, Vahlne e Johanson (2010); Leite e Moraes (2012); Peiris, Akoorie e Sinha (2012)
b) Identificar o que os empreendedores internacionais aprendem nas situações que envolvem risco, exploração e desenvolvimento de oportunidades.	Aprendizagem experiencial	Conteúdo da Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descreva o que o(a) senhor(a) aprendeu na sua trajetória na área de internacionalização/negócios internacionais?</li> <li>- O que o(a) senhor(a) entende como sendo aprendizagem relevante para o seu trabalho? E para as situações de risco e de exploração de oportunidades?</li> <li>- Descreva o que o(a) senhor(a) aprendeu durante o processo de identificação e exploração de oportunidades internacionais.</li> <li>- Descreva o que o(a) senhor(a) aprendeu a partir das situações de risco citadas.</li> </ul>	Illeris (2007); Peiris, Akoorie e Sinha (2012)

c) Entender como ocorre a aprendizagem dos empreendedores internacionais a partir de eventos e episódios que fazem parte do processo de internacionalização.	Aprendizagem Experiencial	Processo da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como o(a) senhor(a) obtém informações sobre o comércio internacional e mercados potenciais?</li> <li>- O(a) senhor(a) costuma utilizar as suas experiências práticas no seu processo de aprendizagem? Se sim, descreva como?</li> <li>- Como o(a) senhor(a) costuma resolver problemas ou situações não rotineiros que envolvam risco ou exploração de oportunidades internacionais?</li> </ul>	Dewey (1938); Miettinen (2002); Elkjaer (2004); Illeris (2007); Jones e Casulli (2013); Knipfer <i>et al.</i> (2013); Hernes e Irgens (2013)
		Interação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o papel das redes de relacionamentos na identificação de oportunidades, na sua aprendizagem e no acesso ao conhecimento?</li> <li>- Quais foram as pessoas que mais ajudaram o(a) senhor(a) em seu processo de aprendizagem? Como elas contribuíram?</li> </ul>	Mtigwe (2006), Jones, Coviello e Tang (2011) e Peiris, Akoorie e Sinha (2012)
		Reflexão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descreva como o(a) senhor(a) utilizou a reflexão em seu processo de aprendizagem.</li> </ul>	Dewey (1938); Miettinen (2002); Knipfer <i>et al.</i> (2013); Clara (2015)