

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

**Gabriela Lins Barbosa**

**Análise do Processo de Formação das Estratégias  
Internacionais da Acumuladores Moura S.A.**

**Recife, 2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

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, ser confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

**A classificação desta dissertação/tese 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 Monografia: Análise do Processo de Formação das Estratégias Internacionais da Acumuladores Moura S.A.

Nome do Autor: Gabriela Lins Barbosa.

Data da aprovação: 31 de março de 2008.

Classificação, conforme especificação acima:



Grau 1




Grau 2



Grau 3

Recife, 31 de março de 2008.



Assinatura do autor

**Gabriela Lins Barbosa**

**Análise do Processo de Formação das Estratégias  
Internacionais da Acumuladores Moura S.A.**

Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD.

Dissertação apresentada como requisito complementar para 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, 2008**

Barbosa, Gabriela Lins

Análise do processo de formação de estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A / Gabriela Lins Barbosa. - Recife : O Autor, 2008.

171 folhas : fig. , tab. , abrev. e quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2008.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Concorrência internacional. 2. Estratégia organizacional. 3. Administração de empresas. 4. Baterias de acumuladores. I. Título.

658  
658

CDU (1997)  
CDD (22. ed)

UFPE  
CSA2008-043

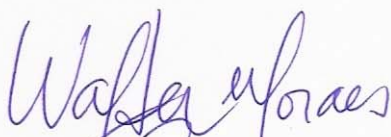
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

## **Análise do Processo de Formação das Estratégias Internacionais da Acumuladores Moura S.A.**

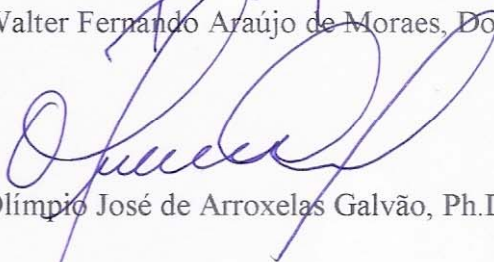
Gabriela Lins Barbosa

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, e aprovada em 31 de março de 2008.**

Banca Examinadora:



Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Olímpio José de Arroxelas Galvão, Ph.D., FBV (examinador externo)



Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Doutor, UFPE (examinador interno)

Aos meus pais e avós,  
pela força e energia  
de sempre.

## Agradecimentos

Ingênuo (a) ou injusto (a) é aquele (a) que pensa que fez seu mestrado sozinho (a). Insanos (as) são os que pensam que fazer um mestrado acadêmico é fácil, e afortunados (as) são os que passam por essa experiência única, onde as exigências de melhoria e disciplina que um mestrado impõe nos levam não somente às dores decorrentes do crescimento, mas também, com certeza, a melhores patamares. Por tudo isso, gostaria de agradecer:

A Deus, por não ter me deixado faltar saúde, pela oportunidade de viver, trabalhar, estudar e aprender; principalmente num mundo onde tantos têm tão pouco.

Ao meu orientador, professor Walter Moraes... Honrados são os contemplados com a valiosa oportunidade da sua orientação. Só tenho a agradecer pela dedicação, competência, objetividade, confiança e segurança com as quais conduziu a orientação; pelos memoráveis debates nas aulas, pelas correções; pelas exigências desafiadoras; por ter possibilitado o acesso à empresa estudada. Mas, além disso, tenho a dizer que sua orientação ultrapassa o escopo acadêmico, sendo seu exemplo norteador para mim, pois atua de forma decisiva para muitas mudanças positivas que se efetuam no meu modo de pensar e de agir; seja no âmbito acadêmico, profissional e até mesmo pessoal. Ao mestre todo o meu respeito e sincera admiração, a quem serei eternamente grata.

Ao professor Olímpio Galvão, pela aceitação do convite para a banca, contribuindo academicamente para o enriquecimento deste trabalho, muito obrigada.

Ao professor Eduardo Lucena, pelas aulas de metodologia do estudo de caso, sem as quais seria difícil fazer sentido do que estava escrito nos livros, pela orientação no estágio de docência, pelo rigor acadêmico que me permitiu evoluir, e pela contribuição neste trabalho, muito obrigada.

Aos professores do mestrado, onde cada qual, a seu modo e nas suas especificidades, deixou lições importantes. Aproveito para agradecer ao professor Salomão Farias, pela sua preocupação com os alunos, e que talvez nem imagine o quanto me ensinou a aprender a ouvir críticas e a ser auto-crítica; e ao professor David Ricardo, por ter mostrado a utilidade da lógica, do raciocínio lógico e dos métodos quantitativos.

À professora Jannan Joslin Medeiros, que prontamente contribuiu com seus artigos e materiais de suas pesquisas anteriores sobre a Acumuladores Moura.

Aos que fazem parte da Acumuladores Moura S/A, onde, desde a portaria até a presidência, fui muito bem recebida durante as visitas para a realização deste trabalho. Agradeço especialmente ao Sr. Sérgio Moura, pela recepção e disponibilidade na aceitação da pesquisa; ao Sr. Pablo Marques, pelas explicações técnicas e organizacionais na visita a fábrica de Belo Jardim; agradeço muitíssimo aos valiosos respondentes, sem os quais eu não teria tido um material tão rico para analisar: O Sr. Edson Mororó Moura, o Sr. Sérgio Moura, o Sr. Edson Viana Moura, o Sr. Paulo Sales, o Sr. Luís Mello, o Sr. Manoel Jr., o Sr. Tiago Tasso, a Sra.



Elisa Correia, a Sra. Juliana Constantino e a Sra. Eugênia. Agradeço ainda à Senhora Leda, da recepção; e às secretárias, Sra. Inês e Sra. Catiana, pela presteza e atenção dispensadas.

A Alexandre Rands e Analice Amazonas, pelas oportunidades, desafios e incentivos e principalmente pela flexibilidade, condição *sine qua non* que possibilitou a conciliação da vida profissional e acadêmica, primordialmente na etapa da coleta de dados e no final da dissertação, assim como nas viagens de cunho acadêmico.

Aos colegas de trabalho, que compartilharam comigo as preocupações do mestrado; dentre eles, agradeço ao grupo com o qual eu pude contar nos momentos mais difíceis, e que se revelaram amigos, quando tive que me dividir entre a vida acadêmica e profissional.

Aos meus caríssimos e queridos avôs Dulce, Djalma e Mariinha, que durante o mestrado, muitas vezes ficaram tão preocupados que me mandavam parar de estudar e “aproveitar a juventude e viver a vida”. Ao meu querido e inesquecível avô Evaldo (em memória), que infelizmente não pôde esperar para (fisicamente) presenciar o término deste mestrado. A quem tanto me ensinou; foi exemplo, incentivo, conselheiro, avô e amigo; este trabalho é do senhor também.

Aos meus queridos pais, Djalma e Fátima, peço-lhes desculpas pelas ausências e por terem suportado esses dois anos de inúmeros momentos de impaciência. Obrigada por sempre responderem com compreensão em momentos que nem eu mesma me compreendi, por terem acreditado em mim quando eu não acreditei. Pelos imensuráveis esforços e renúncias pessoais realizados, ao priorizarem bons colégios; por exercitarem diariamente a bondade e o amor incondicional. Sem vocês, eu nada conseguiria.

Ao meu irmão, Daniel, pelo suporte tecnológico e por me ajudar sempre que preciso.

A minha querida sobrinha Lilis, que, apesar dos seus três anos, contribuiu e muito neste mestrado, ao tornar os dias mais leves e alegres.

Agradeço especialmente a minha prima Juliana, por ter atendido aos meus pedidos de última hora e tomado livros emprestados para mim.

Aos amigos, colegas e familiares, peço desculpas pelas ausências e pelos vários “não posso” ao longo desses últimos dois anos.

Aos amigos da turma 12, especialmente Felipe, André, Halana, Naldeir, Fernanda, Milton, Larissa, Chico, Claudiano, Rafa, Alê, Américo, Ana Karina, Ana Lúcia, Artur, Carlos, Juli, Rejane, Dora, Rê, Itiel, obrigada pelas memoráveis discussões acadêmicas em sala, e pelos inesquecíveis eventos extraclasse.

Aos amigos de turmas do mestrado e do doutorado, pela convivência e ajuda nas mais diversas situações ao longo deste mestrado: Érica, Renata, Nelson, André, Ceça, Yákara, Viviane, Chris Marçal, Vinícius, Mauro, André Fell, Ana Márcia, Walter, Alba, Steven.

Ao CNPq, pela bolsa de estudos durante o primeiro ano de mestrado.

Muitas coisas não ousamos empreender  
por parecerem difíceis. Entretanto, são difíceis  
porque não ousamos empreendê-las.  
*Sêneca*

## Resumo

Esta dissertação tem por objetivo geral analisar características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S/A, principalmente no período de 1983 a 2007, sob as teorias de Uppsala, *Resource-Based View* (RBV) e Paradigma Eclético da Produção Internacional. As estratégias internacionais adotadas pela empresa e os modelos de internacionalização foram analisados em relação aos preceitos de Pettigrew (1987). A pesquisa é qualitativa, exploratória, analítica, longitudinal e retrospectiva. É um estudo de caso, e a unidade de análise, a Acumuladores Moura S/A. A amostra compõe-se por oito executivos da administração estratégica ou que vivenciaram cargos de gerência da exportação. A coleta de dados baseou-se em entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação não-participante. Contextualiza-se a empresa e sua trajetória internacional. Nenhum modelo de internacionalização explicou, isoladamente, as ações tomadas pela empresa na sua internacionalização. O modo de formação das estratégias internacionais modificou-se por experiências anteriores e recursos disponíveis. O ritmo da mudança foi ditado tanto por rupturas, quanto por mudanças orgânicas e evolucionistas. Destacam-se as dimensões defendidas pela Escola de Uppsala, como aprendizagem, *networks*, e gradualismo. Distinguem-se, entre os recursos competitivos, o principal empreendedor, a cultura de qualidade, know-how tecnológico, recursos humanos e a marca. As vantagens de propriedade e internalização do Paradigma Eclético da Produção Internacional evidenciaram-se com o desenvolvimento dos recursos da empresa.

Palavras-chave: Estratégias internacionais. Escola de Uppsala. RBV. Paradigma Eclético da Produção Internacional. Baterias.

## Abstract

This dissertation concerns the characteristics of the process of international strategies formation of Acumuladores Moura S.A, mainly between 1983 and 2007. This process was analyzed under the Uppsala theory, Resource Based View (RBV), and Eclectic paradigm of the international production. The international strategies adopted and the mentioned models are analyzed in a Pettigrew perspective (1987). This research has a qualitative, exploratory and analytic aspect, historical and longitudinal condition. This is a case study, and the unit of analysis, the firm. The sample was constituted of eight executives, all involved in strategic or exportation management. The data were collected through semi structured interviews, documental research, and non-participant observation. The analysis and discussion of the results describe and interpret the phenomenon, as well as present the composing phases of its internationalization path. No process model alone had the total explanation of the adopted actions towards international markets. The formation mode of international strategies was substantially altered in relation to past experiences and available resources. The pace of the change varies between ruptures and evolutionist changes. There are Uppsala characteristics of internationalization, such as learning, *networks*, and gradualism. The competitive resources are the main entrepreneur, quality culture, human resources, know-how and trademark. The property and internalization advantages of the Eclectic paradigm of international production evolved with the development of resources.

Key-words: International strategies. Uppsala. RBV. Eclectic paradigm of the international production. Batteries.

## Lista de Figuras

Figura 1 (1)	Gráfico da participação percentual do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais	18
Figura 2 (1)	Esquema dos componentes da bateria de chumbo	22
Figura 3 (2)	Estratégias deliberadas e emergentes	30
Figura 4 (2)	<i>Framework</i> para análise contextual e processual da mudança nas organizações	34
Figura 5 (2)	Quatro tipos de processos por abordagens longitudinais diferentes	36
Figura 6 (2)	Modelo dinâmico estado-mudança das variáveis de internacionalização	40
Figura 7 (2)	Modos de entrada: classificação e características de propriedade	49
Figura 8 (2)	<i>Framework</i> integrativo das teorias utilizadas	59
Figura 9 (4)	Mudanças e continuidades das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.	73
Figura 10 (4)	Principais configurações teorias-fases	151

## Lista de Tabelas e Quadros

Quadro 1 (1)	Adaptado de Exportação brasileira: Pernambuco- Principais produtos exportados em 2007	19
Quadro 2 (2)	Questões necessárias para análise baseada em recursos	46
Quadro 3 (2)	Modelo VRIO de análise competitiva	46
Quadro 4 (2)	Fontes de imitação custosa	47
Quadro 5 (2)	Vantagens inerentes ao investimento internacional	53
Quadro 6 (2)	Análise Contextualista-processual dos Modelos de Internacionalização	58
Quadro 7 (3)	Perfil dos entrevistados e duração das entrevistas	64
Quadro 8 (4)	Contratos tecnológicos emprestados pela empresa Perfil dos participantes da pesquisa	85
Quadro 9 (4)	Dimensões da mudança nas fases da trajetória da Acumuladores Moura S.A.	148

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ABINEE	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
RBV	<i>Resource-Based View</i>
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
USAID	United States Agency for International Development
FMI	Fundo Monetário Internacional
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
URV	Unidade Real de Valor
BASA	Baterias Argentinas S.A.
GNB	Grupo Nacional de Baterias

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>17</b>
1.1	Contextualização do tema	17
1.2	A Acumuladores Moura S/A	19
1.3	Formulação da Pergunta de Pesquisa	22
1.4	Objetivos	24
1.4.1	Objetivo geral	24
1.4.1.1	Objetivos específicos	24
1.5	Justificativa e contribuição do estudo	25
1.6	Estrutura lógica da dissertação	26
<b>2</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>27</b>
2.1	Administração estratégica	28
2.1.1	A formação das estratégias (deliberadas versus emergentes)	30
2.1.1.1	Escola Empreendedora de formação de estratégias	31
2.2	O Processo estratégico	33
2.2.1	Mudança estratégica	34
2.3	Estratégias de internacionalização	37
2.4	Modelos de Internacionalização de empresas	38
2.4.1	Processo de internacionalização das empresas sob a perspectiva da Escola de Uppsala (ou Nórdica)	38
2.4.2	Visão baseada nos recursos e vantagem competitiva	44
2.4.3	Paradigma eclético da produção internacional	50
2.4.4	Análise contextualista-processual dos Modelos de Internacionalização	54
<b>3</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b>	<b>60</b>
3.1	Perguntas de pesquisa	60
3.2	Definição de termos	61
3.3	Delineamento da pesquisa	61
3.4	Delimitação da unidade de estudo	63
3.5	Seleção da Amostra	63
3.6	Coleta de dados	65
3.7	Análise dos Dados	67
3.8	Validação da pesquisa	68
3.9	Limitações	69
<b>4</b>	<b>Análise dos Resultados</b>	<b>71</b>
4.1	As fases do processo de internacionalização da Acumuladores Moura S/A	71
4.2	Condicionantes pré-exportadores: (1957 - 1982): 25 anos	73
4.2.1	Processo de formação das estratégias internacionais	74
4.2.2	Os constituintes da Escola de Uppsala	77
4.2.2.1	Aprendizagem e Networks	77
4.2.3	Os Recursos Competitivos	82
4.2.3.1	Recursos Humanos	83
4.2.3.2	Know-how tecnológico	84
4.2.4	Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional	85
4.2.5	Análise contextualista-processual	85
4.3	Síntese dos principais achados	86
4.4	Fase 1: Nordestinos em Nova York (1983 - 1985): 2 anos	88



4.4.1	Processo de formação das estratégias internacionais	89
4.4.2	Os constituintes da Escola de Uppsala	90
4.4.2.1	Aprendizagem	90
4.4.2.2	Networks	92
4.4.2.3	Distância Psíquica	92
4.4.2.4	Gradualismo	93
4.4.3	Os Recursos Competitivos	94
4.4.3.1	Empreendedor	94
4.4.3.2	Know-how tecnológico	95
4.4.4	Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional	96
4.4.4.1	Vantagens de propriedade	97
4.4.4.2	Vantagens de localização e de internalização	98
4.4.5	Análise contextualista-processual	99
4.4.6	Síntese dos principais achados	99
4.5	Fase 2: Mercado de Porto Rico - Wayotec (1985 - 2007)	100
4.5.1	Processo de formação das estratégias internacionais	101
4.5.2	Os constituintes da Escola de Uppsala	102
4.5.2.1	Aprendizagem	103
4.5.2.2	Distância Psíquica	104
4.5.3	Análise dos Recursos Competitivos	105
4.5.3.1	Marca	105
4.5.3.2	Integração vertical	106
4.5.4	Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional	107
4.5.4.1	Vantagens de propriedade e internalização	107
4.5.4.2	Vantagens de localização	107
4.5.5	Análise contextualista- processual	109
4.5.6	Síntese dos principais achados	110
4.6	Fase 3: Moura Export (1989-1995): 6 anos	111
4.6.1	Processo de formação das estratégias internacionais	112
4.6.2	Os constituintes da Escola de Uppsala	113
4.6.3	Os Recursos Competitivos	113
4.6.3.1	Recursos organizacionais: capacidade de gestão	114
4.6.3.2	Recursos financeiros e tecnológicos	115
4.6.3.3	Recursos humanos e cultura da qualidade	115
4.6.4	Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional	119
4.6.5	Análise contextualista-processual	119
4.6.6	Síntese dos principais achados	121
4.7	Fase 4: Concentração em Belo Jardim (1995-atual)	122
4.7.1	Processo de formação das estratégias internacionais	123
4.7.2	Os constituintes da Escola de Uppsala	126
4.7.2.1	Aprendizagem e Gradualismo	126
4.7.2.2	Networks	127
4.7.3	Os Recursos Competitivos	128
4.7.3.1	Know-how tecnológico	128
4.7.3.2	Recursos organizacionais	129
4.7.3.3	Marca	129
4.7.3.4	Cultura	130
4.7.4	Análise dos conceitos do Paradigma Eclético da Produção Internacional	130
4.7.4.1	Vantagem de localização	131
4.7.4.2	Vantagens de propriedade e internalização	132

4.7.5	Análise contextualista-processual	132
4.7.6	Síntese dos principais achados	133
4.8	Fase 5: Maior envolvimento internacional - Criação da B.A.S.A.: (1997-atual)	134
4.8.1	Processo de formação das estratégias internacionais	134
4.8.2	Os constituintes da Escola de Uppsala	138
4.8.2.1	Gradualismo	139
4.8.2.2	Distância Psíquica	140
4.8.2.3	Networks	140
4.8.2.4	Aprendizagem	141
4.8.3	Os Recursos Competitivos	142
4.8.3.1	Cultura	142
4.8.3.2	Marca	143
4.8.3.3	Reputação	144
4.8.4	Os constituintes do paradigma eclético da produção internacional	145
4.8.4.1	Vantagens de Propriedade	145
4.8.4.2	Vantagens de Localização	146
4.8.4.3	Vantagens de Internalização	146
4.8.5	Análise contextualista-processual das fases	147
4.8.6	Síntese dos principais achados	149
<b>5</b>	<b>Conclusões e Implicações</b>	<b>152</b>
5.1	Implicações para prática e pesquisas futuras	157
	<b>Referências</b>	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista</b>	<b>170</b>

# 1 Introdução

---

Nesta etapa inicial da dissertação, expõe-se a contextualização do tema, da empresa, a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e, em seguida, apresenta-se a justificativa, amparada pela relevância do presente estudo, finalizando-se com a estrutura lógica deste trabalho.

## 1.1 Contextualização do tema

A fluidez com a qual os recursos e as informações ocorrem atualmente, fruto do processo de globalização recente da economia mundial, exige que as empresas adotem novas formas de posicionamento competitivo, no intuito de garantir e manter uma diferenciação competitiva no(s) mercado(s) em que estão inseridas ou nele(s) almejem adentrar (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

No contexto brasileiro, os efeitos da globalização também ecoaram nas diversas esferas do consumo e da competição empresarial, salvas as devidas proporções e aspectos idiossincráticos de cunho histórico-econômico.

Até os anos 80, o Brasil se caracterizou por uma economia voltada ao consumo de bens, a maioria dos quais produzidos no país, quando se praticava a chamada industrialização voltada para substituição das importações (GREMAUD, VASCONCELLOS; TONETO JÚNIOR, 2002). Assim, o mercado brasileiro estava protegido de uma maior interação competitiva com empresas de outras nacionalidades.

Todavia, o contexto começou a se modificar com a abertura comercial do país e a posterior estabilização da economia, na década de 90, favorecendo a criação de um ambiente propício para a entrada de concorrentes estrangeiros, que, ao contrário das empresas brasileiras, possuíam algumas vantagens em relação às empresas nacionais, especialmente porque tinham experiência em competir internacionalmente (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JÚNIOR, 2002).

A figura 1(1), a seguir, mostra o desenvolvimento das exportações e importações brasileiras no período de 1950 -2007. Evidencia-se que ao longo do tempo o país perdeu

importância relativa no comércio exterior, retomando um pequeno crescimento a partir do ano de 2001 até o de 2007.

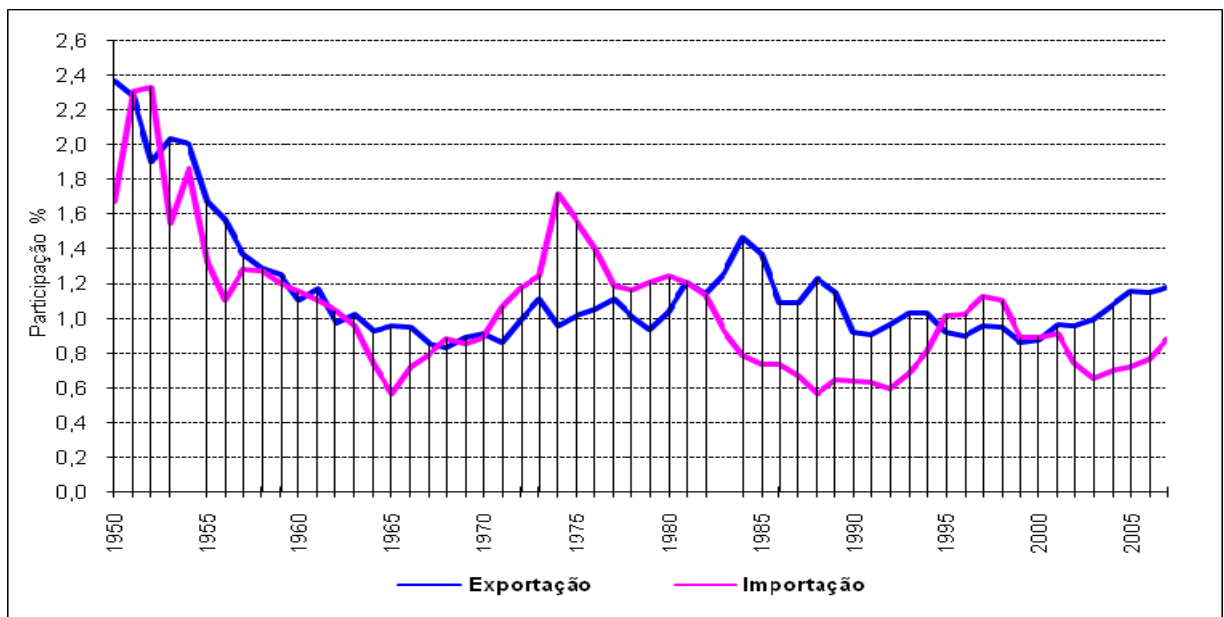


Figura 1(1): Gráfico da participação percentual do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais.  
Fonte: Ministério do Desenvolvimento -MDIC (2008).

Pela análise do gráfico acima, observa-se que entre os anos de 2002 e 2005, houve um crescimento do desempenho exportador, com estabilização no período compreendido entre 2005 e 2006, e um pequeno crescimento no período 2006 - 2007.

No contexto pernambucano, produtos voltados para a exportação são predominantemente agro-exportadores, tais como frutas, açúcar, além de pescado, em oposição a produtos tecnológicos de maior valor agregado, que requerem investimentos tecnológicos e aprendizado superiores, demandantes de grande esforço gerencial voltado ao processo de internacionalização.

Muito embora diversas empresas adotem abordagens estratégicas mediante o mercado internacional, num estudo acerca do processo de internacionalização de empresas pernambucanas, Medeiros, Gueiros e Araújo (2001) sugerem que as escolhas estratégicas são fatores necessários, mas não suficientes para aprofundar o processo de internacionalização. Para concretizar essas escolhas estratégicas, faz-se necessária a capacidade organizacional.

Pelos motivos relacionados nos parágrafos anteriores, espera-se que o estudo de uma empresa do setor industrial, genuinamente pernambucana, e bem sucedida, poderá favorecer o entendimento dos fatores que a conduziram a ter êxito, uma vez que as condições iniciais de seu nascimento e sua capacidade organizacional não eram favoráveis, como se verá nas próximas seções.

No quadro 1(1) a seguir, estão representados os principais produtos exportados pelo estado de Pernambuco, no período compreendido entre janeiro e março de 2008.

Posição	Principais produtos exportados	Janeiro/08 a Março/08		Janeiro/07 a Março /07	
		US\$ FOB	Participação percentual no total de produtos exportados	US\$ FOB	Participação percentual no total de produtos exportados
1º	Outros açúcares de cana, beterraba, sacarose quimicamente pura sólida	75.370.915	33,95%	51.230.833	24,94%
2º	Borracha de butadieno (BR), em chapas, folhas, tiras, etc.	15.251.035	6,87%	8.685.012	4,23%
3º	Acumuladores elétricos de chumbo para arranque de motor pistão	12.489.120	5,63%	6.304.778	3,07%

Quadro 1(1): Adaptado de Exportação brasileira: Pernambuco- Principais produtos exportados em 2007  
Fonte: Ministério do Desenvolvimento -MDIC (2008).

Nesse quadro, a empresa a ser estudada situa-se, no período supracitado, em terceiro lugar quanto aos dos principais produtos exportados por Pernambuco, os acumuladores elétricos de chumbo para arranque de motor pistão. Observa-se o incremento da participação percentual nos principais produtos do estado, em comparação ao mesmo período do ano anterior. Pela análise do Quadro 1(1), ressalta-se o aumento de, aproximadamente, 98,09%, no valor total dos produtos exportados pela empresa, entre os períodos indicados.

Na próxima seção, será apresentada a empresa a ser estudada, com indicadores importantes para sua melhor caracterização.

## 1.2 A Acumuladores Moura S/A

A Acumuladores Moura S/A é uma corporação de capital brasileiro, que foi fundada em 1957, pelo casal de químicos industriais, Edson Mororó Moura e Conceição Moura, na cidade de Belo Jardim, agreste do Estado de Pernambuco (MOURA, 2007).

A trajetória da empresa se confunde com a trajetória de seu principal empreendedor; por isso, será feita uma breve contextualização anterior ao nascimento da fábrica de baterias. Antes do início da empresa, o Sr. Edson Moura trabalhava nas fábricas de doce de goiaba da família, no agreste de Pernambuco, no município do Pajeú de Flores.

Posteriormente, em 1952, o Sr. Edson Moura completa sua graduação na Escola Superior de Química, da Universidade Federal de Pernambuco. Nesse momento, a visão do

empreendedor vislumbrou amplo mercado local para baterias reformadas; e a idéia de que vender placas para reformar baterias era um bom negócio (CASTRO; BARROS, 2002).

A cidade de Belo Jardim era rota dos 'paus-de-arara', caminhões velhos adaptados ao transporte de pessoas em busca de melhores empregos no Sul (que passava por um processo de industrialização acelerada). Em função das más condições das estradas e dos caminhões, freqüentemente os veículos enfrentavam problemas na jornada para o Sul, e geralmente estes problemas relacionavam-se às baterias automotivas. O Sr. Edson Moura começa a aprender como reciclar baterias para capturar um mercado diferente e promissor, não encontrando dificuldade para fazer experimentos, já que as oportunidades de teste e acompanhamento das baterias era fácil, devido ao fluxo de caminhões naquela área. Assim que as baterias recicladas começaram a funcionar, os caminhoneiros rapidamente espalharam a novidade. Assim, a história da empresa foi desenvolvendo-se. Primeiramente, os paus-de-arara, e anos depois, os automóveis, formaram o mercado da empresa da família Moura (AMORIM, 1999).

Daquela época até os dias atuais, a empresa evoluiu de forma gradativa. Atualmente, a empresa possui cinco fábricas (04 unidades em Belo Jardim/PE e uma em Itapetininga/SP), um escritório central localizado em Jaboatão dos Guararapes/PE, uma unidade de assistência às montadoras em Belo Horizonte/MG, e mais de 62 unidades de distribuição em todo o país (MOURA, 2008).

Em Belo Jardim, a fábrica é composta por quatro unidades gerenciais básicas, a UGB01, que é responsável pela produção de óxido, grades e placas; a UGB02, que produz as baterias leves; a UGB03, responsável pela produção de baterias médias e pesadas e a UGB04, que produz baterias formadas acabadas. Existem ainda os setores de apoio às unidades produtivas, que são o Departamento de Máquinas e Instalações (DEMAI), a Secretaria de Manutenção da Produtividade Total (TPM), o setor de Gestão da Qualidade Total (GQT) e o setor responsável pelo Controle de Qualidade, Segurança Industrial, Higiene e Meio Ambiente.

Internacionalmente, a empresa tem presença na Argentina e Estados Unidos (Porto Rico), além de distribuidores independentes que atendem a toda a região do Mercosul e parte do continente europeu; além de ser a principal fornecedora da frota de veículos em circulação da América do Sul e líder de vendas neste mercado, em termos de marca. Como resultado do modelo empresarial implementado, em especial na fabricação e distribuição de baterias, a empresa tem conquistado importantes prêmios de qualidade, atribuídos pelas montadoras de automóveis de várias partes do mundo (MOURA, 2007).

Na cidade de Belo Jardim, a unidade de fabricação de baterias é composta pelos tipos voltados para o mercado automotivo e das baterias estacionárias, além de uma unidade de

componentes plásticos e uma planta que cuida dos trabalhos metalúrgicos, dedicando-se à reciclagem da bateria usada e fabricação de uma nova bateria. Em Itapetininga, interior de São Paulo, não ocorre a fabricação total do produto, apenas o carregamento da bateria. Em Buenos Aires, a bateria chega pronta e sofre um pequeno processo industrial de equalização de carga.

A primeira atividade exportadora da Moura ocorreu em 1983, quando a empresa enviou, pela primeira vez, baterias ao mercado dos Estados Unidos. Posteriormente, ao final dos anos noventa, investimentos no desenvolvimento de componentes das baterias, bem como parcerias tecnológicas com fabricantes europeus, resultaram na ampliação das suas linhas para a produção de outras categorias de acumuladores, além das automotivas. As baterias tracionárias, estacionárias e náuticas produzidas pela Moura incorporaram diferenciais relevantes de desempenho e passaram a atender aplicações nas áreas de logística, informática, energia solar, náutica e telecomunicações (MOURA, 2007).

A Acumuladores Moura S/A possuía 1.352 funcionários em 2006 e faturou 230 milhões de reais, entre os quais, 16,2 milhões de dólares com as exportações, que correspondem a 12,2% das suas vendas. Com crescimento de 16,7%, entre o ano de 2005 e 2006, a empresa saltou da 927ª posição, em 2005, para a 870ª posição, em 2006, no *ranking* da Revista Exame, referente às mil maiores empresas brasileiras por venda (REVISTA EXAME MELHORES E MAIORES, p. 153, 2007). Entre as melhores do setor da auto-indústria, a empresa ocupou a 8ª posição, no ano de 2006, sendo a única pernambucana entre as 15 maiores do setor (ibid., p. 206, 2007).

No contexto pernambucano, a Acumuladores Moura ocupa a 5ª posição em crescimento de vendas ao ano e igual posição em investimento no imobilizado; a 9ª posição em rentabilidade, e em riqueza gerada por empregado, a 6ª posição (ibid., p. 284, 2007). Atualmente, a Acumuladores Moura S/A figura entre as 12 empresas exportadoras do estado de Pernambuco, estando à frente da GERDAU e ALCOA, localizadas no 13º e 14º lugar, respectivamente (MDIC, 2008).

A necessidade de importação de matéria-prima é relevante para a internacionalização da empresa, porque 80% da composição da bateria é formada por chumbo, um mineral que não é encontrado no Brasil. Os dois únicos meios para utilizar essa matéria-prima na linha de produção são via compra de sucata de bateria ou importação de chumbo. O principal país fornecedor de chumbo para a empresa é o Peru. Em segundo lugar, após o chumbo, os itens mais importados são os separadores; para estes não existem fornecedores locais, são negociados e trazidos dos Estados Unidos e do Reino Unido (PEREIRA, 2007).

De forma simplificada, a bateria de chumbo ácido é composta por um conjunto de acumuladores elétricos recarregáveis, interligados convenientemente, construídos e utilizados para receber, liberar e armazenar energia elétrica por meio de reações químicas envolvendo chumbo e ácido sulfúrico (ABINEE, 2004). A figura, abaixo, ilustra o produto fabricado e comercializado pela empresa:

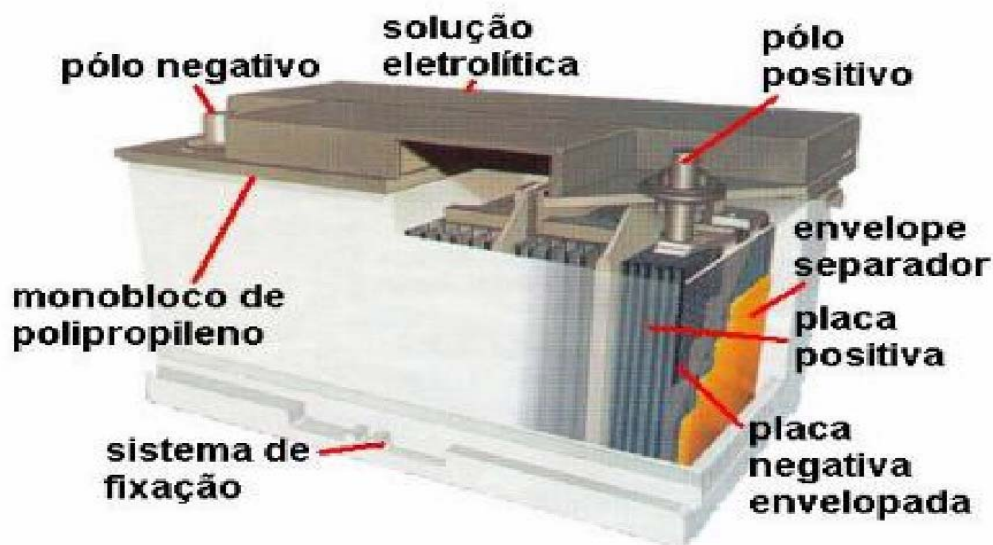


Figura 2(1) – Esquema dos componentes da bateria de chumbo.  
Fonte: ABINEE (2004)

Após breve apresentação da história da empresa, na seção seguinte, será exposta a formulação da pergunta de pesquisa, seguida do objetivo geral e dos objetivos específicos norteadores deste trabalho.

### 1.3 Formulação da Pergunta de Pesquisa

Este trabalho analisa como ocorreu o processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A, empresa genuinamente brasileira e pernambucana. Para realizar tal intento, serão utilizadas teorias de internacionalização contemporâneas, a seguir denominadas Escola de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977); *Resource-based View* (RBV) (WERNERFELT, 1984; BARNEY; 1991, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; PETERAF; 1993; PENG; 2001; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004) e



Paradigma Eclético da Produção Internacional (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; DUNNING 1980; 1988a; 1988c; 2001).

A primeira teoria, referente à Escola de Uppsala, sugere que as atividades internacionais são incorridas de modo seqüencial e incremental ao longo do tempo e considera o papel das parcerias e do aprendizado com a internacionalização desde suas primeiras etapas. Ressalva-se que a Escola de Uppsala também é conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Contudo, neste trabalho, a denominação ‘Escola de Uppsala’ será utilizada.

A visão baseada em recursos (RBV) enfatiza o ambiente interno da empresa, com o pressuposto de que as empresas são feixes de recursos (PENROSE, 1995), que possibilitam uma diferenciação perante a concorrência (BARNEY, 1991).

Por fim, o Paradigma Eclético da Produção Internacional surge para explicar os critérios de decisão de uma empresa instalar uma unidade produtiva em outro país, diferente daquele de sua origem. Esses critérios estão amparados em três bases: vantagens de propriedade, que estão mais intimamente ligadas à visão baseada em recursos internos da empresa; vantagens de internalização, que direcionam a empresa à decisão pela internalização de suas atividades ou, em caso de ausência das vantagens, pela terceirização dessas atividades para outras empresas; e vantagens de localização, menos dependentes da influência da empresa, uma vez que representam os recursos naturais e do ambiente político, social e econômico de um país.

Visando reunir os três modelos supracitados, para propor um *framework* do processo de internacionalização, será utilizada a perspectiva contextualista-processual (PETTIGREW, 1987). Além disso, dado que o estudo tem aspecto retrospectivo, foi utilizada a perspectiva longitudinal do processo ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992; VAN DE VEN; HUBER, 1990), para desvelar os fatores que contribuíram para os resultados da empresa no comércio internacional, facilitando a compreensão do modo como as estratégias internacionais da empresa foram formadas. Ressalta-se ainda que o estudo de Mintzberg (1978), acerca dos padrões estratégicos, constituídos em períodos de estabilidade, será de fundamental importância para este trabalho, garantindo a dinamicidade da descrição e da análise.

Em resumo, observa-se que a proposta deste estudo ampara-se na proposição de um *framework* teórico integrativo, que reúne três modelos conceituais para explicação do processo de internacionalização, além dos “motores” que garantirão a dinamicidade deste *framework* e conseqüentemente da análise do processo de formação das estratégias. Os “engenhos” escolhidos foram os estudos de Pettigrew (1987), Mintzberg (1978); Van de Ven (1992), Van de Ven; Huber (1990).

Considerando-se as argumentações de tais estudiosos, achou-se apropriado o uso da pesquisa longitudinal neste trabalho, uma vez que investigar mudanças e continuidades no processo de formação das estratégias de internacionalização ao longo do tempo é estudar um processo de natureza dinâmica e evolutiva.

Dessa forma, espera-se que a reunião desses modelos forneça subsídios analíticos fundamentais e que garantam *insights* explicativos para esta questão de pesquisa, norteadora do trabalho:

**Quais foram as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.?**

Após a contextualização do tema e formulação do problema de pesquisa, seguem-se as próximas seções, com o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho

## **1.4 Objetivos**

Os objetivos expostos foram delineados no intuito de expressar a pergunta de pesquisa e orientar a realização das seqüências de atividades deste estudo.

### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S/A, sob a perspectiva das teorias da Escola de Uppsala, *Resource-Based View* (RBV) e Paradigma Eclético da Produção Internacional.

#### **1.4.1.1 Objetivos específicos**

1. Descrever as estratégias de internacionalização adotadas pela Acumuladores Moura em eventos relevantes, notadamente no período compreendido entre 1983 e 2007.
2. Analisar como os principais conceitos apresentados pela Escola de Uppsala, tais como: distância psíquica, gradualismo, aprendizagem e *networks*, influenciaram as estratégias de internacionalização adotadas pela Acumuladores Moura S/A.
3. Analisar como os recursos competitivos, destacando-se cultura, tecnologia, know-how tecnológico, recursos humanos, empreendedor e reputação, moldaram as estratégias de internacionalização adotadas pela Acumuladores Moura S/A.

4. Analisar como conceitos econômicos constituintes do modelo do Paradigma Eclético da Produção Internacional, tais como: vantagens de propriedade, localização e de internalização, foram considerados nas estratégias de internacionalização adotadas pela Acumuladores Moura S/A.

Apresentados os objetivos, a próxima seção discorrerá acerca da justificativa e da contribuição deste estudo.

## 1.5 Justificativa e contribuição do estudo

Esta dissertação caracteriza-se por ser um dos frutos das atividades desenvolvidas pela Câmara de Estudos em Estratégias das Organizações (CEO), na linha de pesquisa denominada “Administração Estratégica e Desempenho Empresariais”, na área das estratégias competitivas no nível de internacionalização. O grupo de estudos foi coordenado pelo Professor Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD., que foi fundamental para a construção do conhecimento e consolidação das discussões acadêmicas. Esse empenho resultou não somente no desenvolvimento deste estudo, mas no de vários outros trabalhos, como dissertações e artigos publicados nesta área.

Ressalta-se que a necessidade do estudo das estratégias de internacionalização, especialmente no contexto das empresas brasileiras exitosas, justifica-se pelo fato de que o índice de internacionalização das empresas brasileiras é baixo. Este índice é ainda menor no que diz respeito às empresas do nordeste brasileiro, onde muitas exportações caracterizam-se por serem de atividades de baixo valor agregado, pois estão concentradas em setores agro-exportadores, pesca ou de extração mineral.

Por tais motivos, espera-se que o estudo da formação das estratégias internacionais de uma empresa pernambucana, líder de vendas em termos de marca no Mercosul, tenha como contribuição acadêmica a obtenção de *insights* relevantes para as pesquisas acerca do processo de formação de estratégias de internacionalização das empresas brasileiras, escassas também nos estudos de caráter longitudinal e qualitativo, que se referem à trajetória internacional das empresas (VERSIANI; REZENDE, 2007).

No contexto gerencial, espera-se que o entendimento do modo como ocorreu o processo de internacionalização em uma empresa pernambucana bem sucedida favoreça a identificação dos fatores relevantes neste processo, desmistificando a ação internacional, para que outras empresas do estado possam também avaliar suas próprias condições, ampliando suas fronteiras ao comparar similaridades e diferenças entre seus perfis e a empresa aqui estudada (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1995, p.39-47).

## 1.6 Estrutura lógica da dissertação

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, dos quais o primeiro é esta Introdução.

No segundo capítulo, é feita uma revisão da literatura existente sobre as teorias de internacionalização a serem utilizadas na construção do *framework* analítico.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia adotada. Após a definição das perguntas norteadoras da pesquisa, este capítulo expõe as características do método de pesquisa a ser utilizado, o estudo de caso qualitativo, bem como suas características decorrentes e as limitações do estudo.

O quarto capítulo é utilizado para a descrição do caso e a análise das entrevistas e documentos.

Finalmente, no quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 Fundamentação Teórica

---

No intuito de analisar o processo de formação das estratégias internacionais ocorridas na Acumuladores Moura S/A, a pesquisa, que será apresentada ampara-se na perspectiva longitudinal, inclusive contextualizando os anos pré-exportadores da empresa, com o objetivo de identificar elementos que favoreceram o início das atividades exportadoras. Posteriormente, foram analisadas, de forma mais aprofundada, as fases relacionadas à internacionalização ocorridas desde a primeira exportação até os dias atuais.

A condução do estudo em retrospectiva permitiu identificar e analisar o desenvolvimento do processo de formação das estratégias de internacionalização, tais como aqueles elementos que influenciaram (*ex-ante*), o processo de internacionalização, considerando as perspectivas da mudança estratégica, com enfoque contextualista-processual indicado por Pettigrew (1987).

Ao elaborar o referencial teórico, é necessário ter em mente os objetivos específicos do trabalho, que responderão ao objetivo geral a que este trabalho se propôs. O primeiro objetivo visa à descrição das estratégias de internacionalização adotadas pela Acumuladores Moura S/A, ao longo do período de 24 anos, desde a primeira exportação para os Estados Unidos, em 1983, até o ano 2007.

Especialmente com relação a este objetivo, as bases da fundamentação teórica do processo da administração estratégica com relação à perspectiva contextualista-processual (PETTIGREW, 1987) oferecerão respostas a estes questionamentos: a) Quais os eventos relevantes? ; b) Quais foram as estratégias adotadas? ; c) Como estas estratégias foram formadas?

Os outros quatro objetivos específicos são concernentes à análise da adequação dos modelos de internacionalização em relação às estratégias internacionais adotadas pela Acumuladores Moura S/A, sendo abrangidos por meio de argumentação detalhada acerca da Escola de Uppsala; também, a Expansão Internacional por meio de Recursos Competitivos e o Modelo do Paradigma Eclético de Produção Internacional. Ao final da explanação dos modelos, será realizada a análise entre estes e as dimensões de mudança (PETTIGREW, 1987), que subsidiaram a elaboração do *framework* analítico utilizado como base para análise do processo de formação de estratégias internacionais da empresa.

## 2.1 Administração estratégica

O termo “estratégia” não é novidade. Seus elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzir suas guerras (SUN TZU, 1994; GRANT, 1995). Porém, a estratégia empresarial é um fenômeno relativamente recente (HENDERSON, 1998, p.7), assim como é recente o campo da administração estratégica (BERTERO; BINDER; VASCONCELOS, 2005, p.18; GRANT, 1995). Por serem assuntos relativamente contemporâneos, ressalta-se a maior necessidade de exploração teórico-empírica.

Segundo Vasconcelos (2001, p.1-2), a constituição tardia da estratégia empresarial foi consequência do pensamento dominante da economia neoclássica, no qual o mercado era visto como um sistema auto-regulado, onde o papel das estratégias das empresas demonstrava-se irrelevante.

No entanto, este pensamento dominante começou a não se mostrar muito efetivo, em relação às mudanças no cenário mundial. Ao encontrar terreno fértil no conceito das imperfeições de mercado, o campo da administração estratégica começou a tomar forma nos anos 60, como uma disciplina híbrida, sendo influenciado por disciplinas como sociologia e economia (TEECE, 1984, p.88). Ao mesmo tempo, o campo da administração estratégica emerge de outros ramos, como uma evolução da teoria das organizações, sofrendo influências dos trabalhos sobre estratégia e estrutura da grande empresa industrial dos Estados Unidos (CHANDLER, 1998), bem como sobre questões referentes ao planejamento empresarial (ANSOFF, 1977; ANDREWS, 2001).

Uma vez que o campo da administração estratégica é recente, diversas concepções sobre o assunto surgiram em torno do seu desenvolvimento. Assim, a estratégia empresarial pode ser considerada como um tema unificador que fornece coerência e direção a decisões individuais de organizações ou de uma pessoa (GRANT, 1995, p.3), focalizando esforços, provendo consistência (MINTZBERG, 1987, p.25-29), e definindo objetivos principais de longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos (CHANDLER, 1998, p. 136). Além dessas definições, a administração estratégica pode ser considerada como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (HENDERSON, 1998, p. 5), e uma posição exclusiva e valiosa (PORTER, 1986), num padrão de decisões (ANDREWS, 2001, p. 58).

Como descrito antes, diversas são as formas de se definir estratégia. Pela sua complexidade, a literatura do campo da administração estratégica foi classificada em dez escolas, capazes de abranger os mais diversos conceitos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Apesar do campo da estratégia possuir múltiplos papéis no âmbito organizacional (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1995, p. 9), neste estudo será adotada a definição de Porter (1991), Barney (2002) e Grant (1995). Desta maneira, a questão central da estratégia diz respeito às razões que levam as empresas a serem bem sucedidas ou a falhar (PORTER, 1991, p. 95) e que o sucesso das estratégias é alcançado por meio de decisões gerenciais que conduzam ao estabelecimento e manutenção da vantagem competitiva (BARNEY, 2002; GRANT, 1995, p. 4). Como base para tais definições, utiliza-se também, neste trabalho, o conceito de padrão estratégico (MINTZBERG, 1978) no estabelecimento das fases.

Ao considerar que o caráter deste estudo será longitudinal (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e WATERS, 1982, 1985; PETTIGREW, 1987), ressalta-se a contribuição de Porter (1991) aos estudos desta natureza. Ao perceber que a teoria da estratégia necessitava de um aspecto mais dinâmico, Porter (1991) defendeu o imperativo de se modificar a forma de fazer a pesquisa (da mais estática; para a longitudinal, que permite capturar a dinamicidade das escolhas gerenciais).

É interessante ressaltar, entretanto, que essa preocupação com a pesquisa longitudinal (PORTER, 1991) no âmbito da administração estratégica é provavelmente decorrente do fenômeno pendular, no qual o campo muda ao longo do tempo, em padrão recorrente, e essas mudanças podem ser entendidas sob a metáfora de um pêndulo de relógio (HOSKISSON; HITT; WAN; YIN, 1999), uma vez que ora os autores preocupam-se mais com o ambiente externo e estrutural da indústria na qual a empresa está inserida, ora as pesquisas voltam-se para o âmbito interno da organização, ou mesmo buscam integrar os dois conceitos.

Porém, esse movimento pendular é função do contexto externo. Muitos autores defendem que, embora haja focos no âmbito interno, ou no âmbito externo da empresa, essas mudanças originam-se, principalmente, de mudanças no ambiente geral (HOSKISSON; HITT; WAN; YIN, 1999).

A próxima seção está constituída do referencial de estratégias emergentes versus deliberadas, fundamental para o entendimento do aparente paradoxo entre a adoção desses tipos de estratégias nas empresas.

### 2.1.1 A formação das estratégias (deliberadas versus emergentes)

Considerando a estratégia como um curso de ação, o seu processo de formação pode ser compreendido de duas maneiras, caracterizadas por Mintzberg (1978). Uma forma é sob a perspectiva futura, ou “estratégia pretendida”, que são aquelas que se “encaixam” nos conceitos de estratégia como um planejamento (ANSOFF, 1977). O outro modo é sob a perspectiva passada, de estratégias realizadas, consideradas e definidas em “um padrão em um fluxo de decisões”. Mintzberg e Waters (1985) ampliam estes conceitos e argumentam que essas duas abordagens são complementares, uma vez que as decisões processo podem ser pretendidas e efetivamente realizadas, mas também podem ser pretendidas e não realizadas.

Nesse sentido, as estratégias podem ser deliberadas (pretendidas e realizadas); não-realizadas e emergentes (padrões são realizados sem intenção). Essas idéias foram esquematizadas na figura 3(2) a seguir:

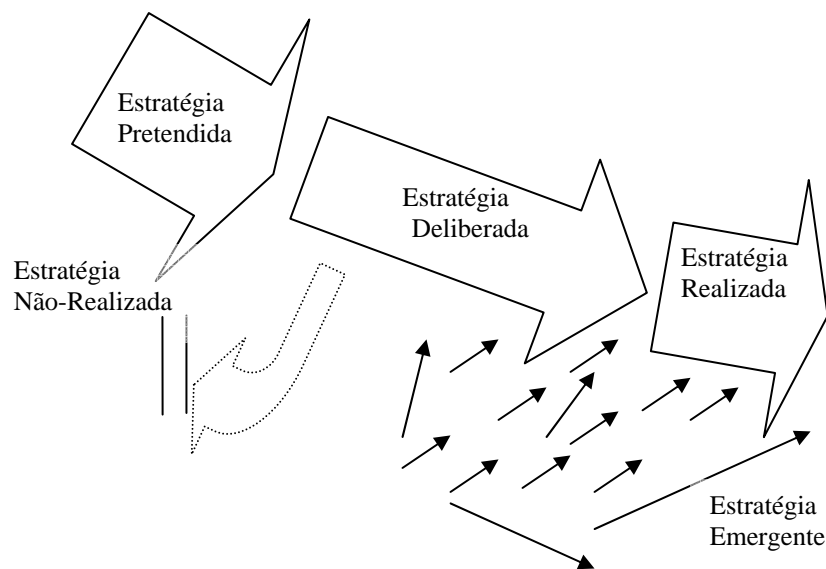


Figura 3(2) – Estratégias deliberadas e emergentes  
Fonte: Adaptado de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000).

Em seus estudos, Mintzberg (1994; 1998) argumenta que a previsão estratégica pode ser caracterizada como uma falácia, uma vez que o ambiente competitivo é, por natureza, dinâmico e que os processos de trabalho não podem ser completamente entendidos antes que a etapa da implementação estratégica ocorra. Defende ainda o autor que, conceber estratégia como um plano é restringi-la ao papel operacional da programação estratégica. O real propósito do planejamento estratégico eficaz não deveria ser a manutenção do *status quo*, mas sim realizar a transformação dos modelos mentais e pensamentos dos decisores estratégicos (MINTZBERG, 1994). Na experiência de muitas empresas, porém, a formulação de planos



estratégicos é uma garantia insuficiente de mudança comportamental pelos gerentes, uma vez que tais modelos mentais não refletem a complexidade do mundo no processo de preparação de seus planos estratégicos (IDENBURG, 1993, p. 134).

No modo da formação incremental (QUINN, 1978), a estratégia estaria no meio de um continuum, em cujos extremos estão concentradas as deliberadas e emergentes. Este modo considera que a empresa toma as melhores decisões, ponderadas as condições presentes no momento das escolhas gerenciais. Nesta perspectiva, os planos são configurações flexíveis, vistos sob a ótica de um curso de ação, por combinar, de forma gradual, iniciativas em direção a um padrão coerente de ações. Assim, formar estratégias envolve fazer sentido, reflexão, aprendizado, visão do futuro, experimentação e mudança da organização, aspectos que nem sempre podem ser organizados e programados (DE WIT; MEYER, 2004, p. 120).

Na próxima seção será explicitado o modo de formação de estratégias pela Escola empreendedora, fundamental para a compreensão da riqueza inerente ao entendimento do modo como as organizações lidam com a complexidade do fazer estratégia ao longo do tempo, consideradas as mudanças internas e/ou externas à sua atuação empresarial.

### **2.1.1.1 Escola Empreendedora de formação de estratégias**

A escola empreendedora de formação das estratégias reconhece o processo de formação das estratégias como ora deliberado, ora emergente, considerando a adaptação das empresas aos novos cenários globalizados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; WATERS, 1982). Nesse sentido, a estratégia geralmente existe na mente do líder como perspectiva, como um senso de direção em longo prazo, uma visão de futuro da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Tanto o trabalho de Penrose (1995) quanto o de Cyert e March (1963) enfatizam que uma nova visão para a teoria da empresa deveria ser investigada. Antes, essa teoria era vista pela ótica estritamente econômica, e esses autores apresentam componentes de natureza comportamental, como o algo mais que estabelecia a diferenciação entre as empresas.

Dessa forma, para entender a tomada econômica de decisão contemporânea, o suplemento do estudo dos fatores de mercado, associado a um exame das operações internas da empresa, ou seja, estudar os efeitos da estrutura organizacional e prática convencional do desenvolvimento de objetivos, a formação de expectativas, e a execução das escolhas, demonstravam ser necessários (CYERT ; MARCH, 1963, p. 1). Nesse trabalho, os autores

desafiaram o conhecimento tradicional da empresa, em relação a conceitos como maximização dos lucros e conhecimento perfeito.

Outra contribuição relevante à teoria organizacional, baseada no estudo sobre o crescimento da empresa, é o estudo do elemento que tanto pode catalisar quanto diminuir o seu ritmo de crescimento, e este elemento é o empreendedor da empresa (PENROSE, 1995). O que diferencia este elemento dos demais em uma empresa é a sua visão na condução dos negócios. Assim, o papel do empreendedor é concernente àquele indivíduo que concebe, desenvolve e realiza visões (FILION, 1991, p. 64).

O líder, na figura do empreendedor, representa aquele que assume risco e começa algo novo. Por volta de 1800, o termo foi utilizado, pela primeira vez, por um economista francês, Jean Baptiste Say, no intuito de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e maiores rendimentos (DRUCKER, 1987).

Os líderes visionários (empreendedores) exercem influências que determinam a direção que a organização deve tomar. Assim, eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos (ROWE, 2002, p. 12).

A tarefa de enxergar novas oportunidades ganha destaque no conceito de empreendedor trazido por Penrose (1995), ao argumentar que as atividades de uma empresa são governadas para a oportunidade produtiva que os empreendedores enxergam.

Com relação ao papel do empreendedor na internacionalização da empresa, Andersson (2000) esclarece que compreender o fenômeno da internacionalização passa pelo entendimento do papel do empreendedor, assegurando que questões como modos de entrada e escolha do mercado internacional são de natureza empreendedora.

O empreendedor é uma peça-chave na internacionalização da empresa e, ao mesmo tempo, um recurso valioso. Nem os processos de estratégia nem os de internacionalização da empresa começariam sem a ação do empreendedor (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 39).

Indivíduos que empreendem novos negócios e suas empresas de maneira única são empreendedores (GARTNER, 1985). Formar estratégias de maneira empreendedora exige presença de uma forte liderança, para que os objetivos ousados sejam alcançados. O empreendedor desafia incertezas e os riscos são justificados pela expectativa de retornos superiores quando se trata de realizar novas e surpreendentes ações (MCCARTHY, LEAVY, 1999). O modo empreendedor é visto, principalmente em jovens e pequenas empresas, que estejam iniciando seu ciclo de vida e que possuam forte liderança (MINTZBERG, 1973).

A visão do empreendedor não se constitui em um planejamento formal ou organizado. Dessa forma, o empreendedor realiza as adaptações necessárias, de acordo com as experiências vividas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A intuição que guia o empreendedor é resultado de conhecimento pessoal do mundo (MINTZBERG; WATERS, 1982). Se a intuição pode captar sinais do ambiente, ela pode favorecer a elaboração da visão; já que de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a visão é constituída por captação de sinais no ambiente que possibilitem provocar mudanças relevantes na perspectiva estratégica das empresas.

Na seção seguinte, será apresentada a literatura concernente ao conceito de processo estratégico, fundamental na proposta deste trabalho.

## 2.2 O Processo estratégico

O campo da literatura da administração estratégica é complexo, e as escolas classificadas que compõem esse campo podem representar processos diferentes de fazer estratégia ou partes diferentes do mesmo processo (MINTZBERG; LAMPEL, 1999, p. 21).

Diferentemente da pesquisa acerca do conteúdo da estratégia, que não descreve como a empresa alcança e mantém seu posicionamento estratégico por meio de ações deliberadas ou de tentativa e erro, a pesquisa relacionada ao processo estratégico busca desvendar esses detalhes, por isso necessitando de métodos mais intrusivos de pesquisa, como a pesquisa de campo (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992, p. 6).

O surgimento de preocupações acerca das estratégias deliberadas versus emergentes, visto na seção anterior deste trabalho, se iniciou com o aumento das pesquisas de natureza longitudinal sobre o processo estratégico (VAN DE VEN, 1992); (VAN DE VEN; HUBER, 1990). O que antes parecia um pensamento dominante de deliberação plena das estratégias pode, entre outros fatores, ter decorrido da adoção preferencial por estudos que visavam apenas ao conteúdo da estratégia, não esclarecendo como a organização chegou até determinado ponto ou estratégia corrente.

No estudo dos processos estratégicos, as diferenças entre os tipos de estudos, argumento defendido por Porter (1991), são fundamentais para o entendimento do modo como os processos estratégicos podem variar. Assim, os estudos *cross-seccionais* são aqueles mais estáticos, que capturam apenas um momento, como uma fotografia única, e são apropriados se o pesquisador parte do pressuposto de que a organização estudada se

caracteriza por um estado estável de adaptação com o seu ambiente (CHAKRAVARTHY ; DOZ, 1992, p. 7).

Como será exposta no primeiro parágrafo da próxima seção, a entrada em novos mercados pode ser entendida como uma mudança estratégica. Acredita-se que não somente a mudança estratégica tenha caráter pontual, em relação à entrada em novos mercados, mas também na sua ocorrência de modo constante e em desenvolvimento ao longo do tempo, ao considerar aspectos da Escola de Uppsala e RBV, assim como das vantagens de propriedade e de internalização, que constituem o Paradigma Eclético da Produção Internacional.

A seguir, será feita a relação entre a mudança estratégica, precedendo as questões relacionadas aos modos de entrada a serem vistos na revisão da literatura.

### 2.2.1 Mudança estratégica

A mudança estratégica está inserida no processo de formação das estratégias. Ressalta-se que, no contexto da internacionalização, a entrada em novos mercados por si só se caracteriza como uma mudança estratégica (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2001, p. 8).

Entender a mudança estratégica é compreender, também, o contexto específico em que a empresa atua e as estratégias em curso. Mudanças externas exigem mudanças nas estratégias das empresas. Essas mudanças nas estratégias empresariais podem ser reativas ou proativas, quânticas (MINTZBERG, 1998; 2001; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000) ou incrementais (QUINN, 1978), a depender da estrutura empresarial e dos recursos internos da organização para fazer frente às mudanças do contexto externo, o qual lida com aspectos industriais e do macroambiente.

O modelo proposto por Pettigrew (1987) é provavelmente o melhor modelo para explicar a mudança dentro da perspectiva longitudinal, uma vez que relaciona contexto, processo e conteúdo das estratégias.

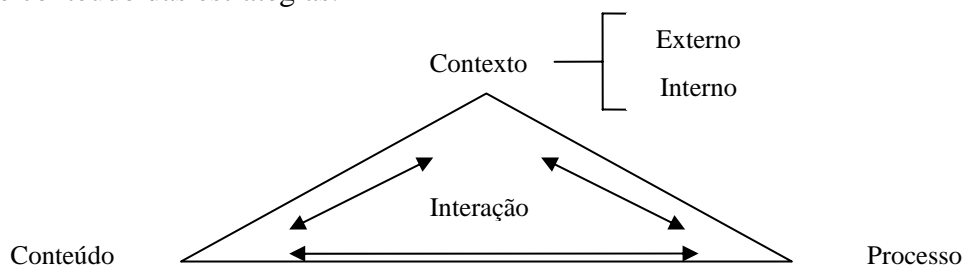


Figura 4(2) – Framework para análise contextual e processual da mudança nas organizações  
Fonte: Pettigrew (1987, p. 657), adaptado.

Ao considerar a dimensão contexto, pode-se observar nessa figura que é constituído pelos contextos externos e internos, os quais representam as fontes originais de onde brotam as mudanças. O contexto externo compreende o ambiente externo e considera as dimensões social, política, econômica, assim como o ambiente competitivo, que interfere de modo mais direto na organização. Essas mudanças advindas do contexto externo podem desvelar pontos fracos, levar à descoberta de pontos fortes ou desconsiderar o que outrora teria sido considerada uma vantagem competitiva.

Nenhuma empresa é deslocada do contexto que a permeia, e todas elas sofrem as interferências do ambiente externo em gradações variadas. Por isso, todas as suas ações, e suas estratégias devem ser relativizadas a esses contextos em que se inserem. Assim, é necessária uma constante inspeção, bem como tentativas de projeções de acontecimentos relevantes nesse ambiente externo, pois na medida em que as empresas obtêm informações acerca do ambiente externo, a identificação de ameaças e oportunidades ocorrerá com maior fluidez.

O contexto interno relaciona-se com a estrutura funcional da organização, como a cultura organizacional, que remete aos hábitos cultivados ao longo do tempo e políticas internas estabelecidas pela administração da empresa (PETTIGREW, 1987). Por tais questões, ressalta-se o papel direcionador da liderança, como sendo fundamental para que haja uma coerência interna nas ações tomadas pelos funcionários da empresa.

Ao considerar os fatores dirigentes do ambiente externo e interno, poder-se-ia perguntar qual desses exerceria maior influência sobre as ações estratégicas das empresas. Autores, como Porter (1986) defendem que o ambiente externo exerce uma grande influência sobre a organização, uma vez que é um elemento já estabelecido e as empresas devem adaptar-se a ele. Em contrapartida, argumentam que as empresas podem interagir com esse ambiente não somente adotando uma postura submissa, mas também criando formas de modificar o ambiente por meio de escolhas estratégicas de seus dirigentes (CHILD, 1972).

Ao considerar o aspecto sociológico da estratégia, tanto o ambiente externo quanto o interno estão permeados de pessoas diferentes, com interesses diversos. Por essa razão, modificações advindas do ambiente interno e externo refletem jogos de interesses, negociações, poder, estruturas, pensamento da coalizão dominante (CHILD, 1972; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PETTIGREW, 1987).

É importante não dissociar as análises do processo de formação das estratégias de internacionalização e a abordagem longitudinal (VAN DE VEN, 1992, p. 170), ao considerar o significado de processo como uma seqüência de eventos ou atividades que descreve como

as coisas mudam ao longo do tempo. Vale ressaltar, ainda, que este significado representa a perspectiva de desenvolvimento histórico e foca a seqüência de incidentes, atividades, e estágios.

Desenvolver estratégias é mudar perspectivas e/ou posições (MINTZBERG, 1987). Assim, a internacionalização compreende tanto perspectivas de mudança como mudanças de posições, já que consiste num processo de aumento do envolvimento em operações além das fronteiras (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

A análise longitudinal ajuda a descobrir o “como” da mudança (PETTIGREW, 1987), ao explicar e descrever a seqüência temporal dos eventos que esclarecem o modo como a mudança organizacional ocorre (VAN DE VEN; HUBER, 1990, p. 215).

Com relação às mudanças e ao processo estratégico, Melin (1992) ressalta quatro tipos de análise que podem ser feitas ao longo do tempo, em processos de internacionalização. Nesta dissertação, o processo de internacionalização será analisado pelos tipos A e B e, eventualmente, do tipo C, já que as fases nem sempre são homogêneas. O tipo D é caracterizado por história biográfica, que visa identificar elementos da história de vida dos entrevistados, o que não representa o foco deste trabalho.

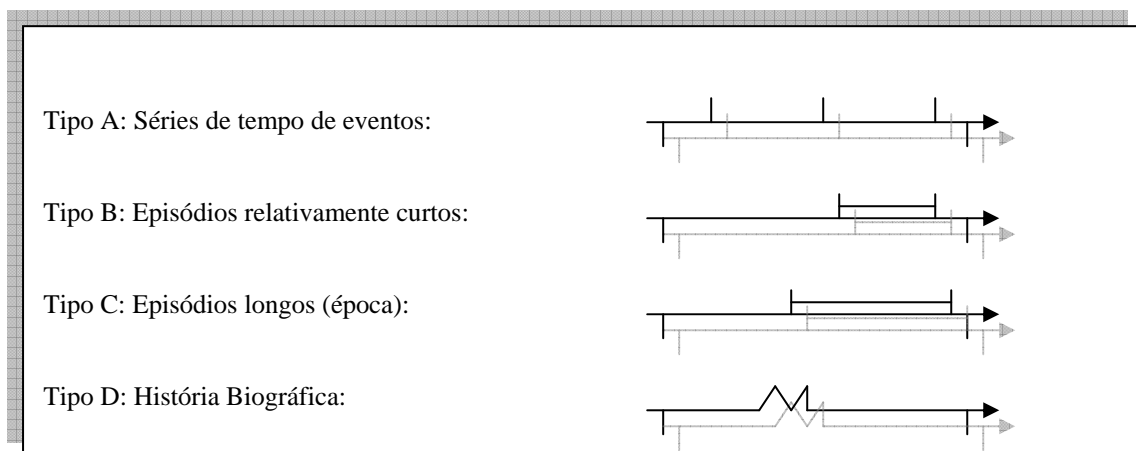


Figura 5 (2) Quatro tipos de processos por abordagens longitudinais diferentes.  
Fonte: Melin (1992, p.102), adaptado.

Ainda, é importante salientar que analisar processos estratégicos, sejam eles de natureza internacional ou não, implica incluir e investigar informações acerca de mudanças organizacionais (MELIN, 1992), elemento-chave dentro do processo, pois é o momento em que se avalia o status atual e se tomam decisões que interferirão no rumo a ser seguido. Também são momentos em que os eventos podem ser distinguidos, dentro de uma linha do tempo da análise do processo estratégico, neste caso, do processo de formação das estratégias internacionais.

Apresentado o processo estratégico, na próxima seção, serão abordadas questões referentes às estratégias de internacionalização que indicam os formatos organizacionais que as empresas adotam no seu movimento em direção ao mercado internacional. Embora o processo estratégico não seja objeto da próxima seção, o referencial deste subitem auxiliará no entendimento do modo como estas estratégias de internacionalização foram adotadas, ao longo do tempo, na seção de análise dos resultados.

## 2.3 Estratégias de internacionalização

Andersen (1997, p. 29) assegura que as diferenças principais entre a internacionalização e outros tipos de processos estratégicos é que naquele as empresas transferem produtos, serviços, ou recursos entre fronteiras nacionais. Nesta situação, a empresa tem que selecionar a modalidade internacional de transação de troca, que é a estratégia de modo de entrada em um mercado estrangeiro. Andersen (1997, p. 28) argumenta, ainda, que o modo de entrada apresenta-se como um dos componentes centrais do conceito de internacionalização.

A escolha do modo de operação ou de entrada em novos mercados estrangeiros é uma decisão estratégica para qualquer empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004; WILD; WILD; HAN, 2005) e que envolve conseqüências em longo prazo, tanto para o desenvolvimento internacional da empresa, quanto para as vendas no mercado interno.

O modo de operação estrangeiro é um ponto essencial para a estratégia geral da empresa, e esta decisão está fortemente conectada à escolha de canais de distribuição internacionais e outras questões (CUMBERLAND, 2005, p. 2).

As empresas podem escolher entre uma variedade de alternativas no processo de decisão acerca do modo de entrada em mercados internacionais. Seja por meio de exportações, licenciamentos, *joint-ventures* e propriedade total; cada modo com suas vantagens e desvantagens específicas (KEEGAN, 2005). As exportações ainda podem ser divididas entre diretas e indiretas (WILD; WILD; HAN, 2005, p. 375).

Andersen (1997, p. 27) revisou a literatura sobre as teorias e *frameworks* conceituais dos modos de entrada, e resumiu assim: como uma cadeia de estabelecimento, seja pela abordagem do custo de transação, pela abordagem eclética, ou capacidade organizacional. Sugeriu-se, ainda, que futuros estudos devam buscar o aumento da congruência entre o nível teórico e operacional, clarificando conceitos e variáveis dos frameworks e relacionamentos

que os conectam. Assim, os modos de entrada devem focar a validade interna (controle de fatores que poderiam influenciar a decisão do modo de entrada) (ANDERSEN, 1997, p. 39).

A seguir, serão descritos os modelos de internacionalização de empresas que buscam explicar os modos de entrada por elas escolhidos.

## **2.4 Modelos de Internacionalização de empresas**

O processo de internacionalização é de natureza complexa. Por esse motivo, Andersson (2000) sugere a necessidade da utilização de diversas perspectivas no intuito de melhor compreender o processo.

Neste trabalho, são utilizados modelos que visam explicar o fenômeno da internacionalização das empresas, ora por uma abordagem mais econômica, ora por uma abordagem mais comportamental. Sob a perspectiva econômica, as concepções acerca dos custos de transação, internalização e localização constituem-se no arcabouço utilizado para explicar e ilustrar as razões pelas quais as empresas se internacionalizam. As teorias comportamentais, ao contrário, compreendem a internacionalização tal qual um processo evolutivo e, por esta razão, constituído por etapas incrementais a partir da obtenção do conhecimento sobre os mercados internacionais (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

Os modelos aqui utilizados para descrever os processos pelos quais as empresas se internacionalizam serão: os pressupostos da Escola de Uppsala, a Visão Baseada em Recursos (RBV), e os pressupostos do Paradigma Eclético da Produção Internacional.

Ressalva-se que, apesar de a RBV estar inserida no contexto da administração estratégica, poderia estar incluída na seção anterior. Entretanto, didaticamente optou-se pela inclusão da RBV na parte referente aos modelos de internacionalização, considerando que a estratégia empresarial tem vários níveis, sendo o nível da estratégia aqui utilizada, o da estratégia de internacionalização.

### **2.4.1 Processo de internacionalização das empresas sob a perspectiva da Escola de Uppsala (ou Nórdica)**

Em meados da década de 70, a perspectiva do processo de internacionalização sob o paradigma comportamental fez contribuições substanciais à literatura, provendo uma visão dinâmica do modo de entrada, possibilitando uma investigação longitudinal (VAN DE VEN,



1992; VAN DE VEN; HUBER, 1990) da entrada e expansão da empresa em um mercado estrangeiro, e que explicitamente reconhece a participação gerencial nas decisões acerca das escolhas dos modos de entrada (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

A estruturação desse paradigma comportamental para explicar o processo de internacionalização ocorreu mediante pesquisas empíricas de múltiplos casos em quatro empresas suecas, quais sejam: Atlas Copco, Facit, Volvo e Sandvik Johanson. Ao observar padrões do processo de internacionalização dessas empresas, os pesquisadores que conduziram este estudo, Johanson; Wiedersheim-Paul (1975), propuseram a existência de uma cadeia de estabelecimento que, ao longo do tempo, indicava maior comprometimento de recursos com o mercado, com etapas bem definidas a seguir denominadas: 1) Inexistência de atividade de exportação; 2) Exportação através de agentes; 3) Estabelecimento de subsidiária de vendas; 4) Estabelecimento de subsidiária de produção.

A argumentação consiste no fato de que esses degraus se estabeleciam por meio do envolvimento no mercado. Dessa forma, quanto mais envolvida uma empresa estivesse, maior a sua propensão a trilhar essas etapas. Outro resultado relevante do estudo foi o de que os fatores que tinham maior influência para as decisões de internacionalização das empresas estudadas se constituíam na distância psíquica ou cultural entre o mercado de origem e o de destino, e o tamanho do mercado.

Posteriormente, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram e ampliaram esses conceitos, focando o mecanismo de estabelecimento estado-mudança desenvolvimento da empresa individual nos mercados internacionais.

O incrementalismo exposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) está amparado na argumentação de que primeiro a empresa desenvolve o mercado nacional e, posteriormente, que a sua internacionalização baseia-se em uma série de decisões incrementais, por causa da falta de conhecimentos e recursos. Por meio do aprendizado (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), os riscos percebidos e investimentos de mercado decrescem e a internacionalização continuada é estimulada pela necessidade de controle das vendas e de exposição a ofertas e demandas que aumentem as operações. Pela distância psíquica, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) argumentam que as empresas buscam entrar em mercados em que há menor distância cultural em relação ao mercado de origem, o que favorece a inserção internacional.

Sistematizou-se, então, um *framework* de desenvolvimento do conhecimento e aumento do comprometimento em mercados estrangeiros. O modelo considerava também a distância psíquica, admitindo que a empresa tenderia a iniciar seu processo de internacionalização em

mercados próximos e, posteriormente, após obter maior conhecimento específico naquele mercado e necessidade de controle, aumentaria seu grau de comprometimento dos recursos, partindo para ações mais ousadas nos chamados estágios evolucionários da internacionalização. Todavia, as idéias comportamentais da Escola de Uppsala não representavam novidade, uma vez que já haviam sido explorados inicialmente por Cyert e March (1963), sem, no entanto, incluir os aspectos comportamentais nos processos de internacionalização das empresas.

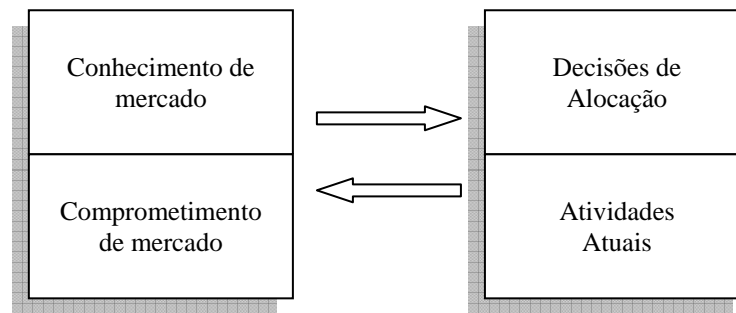


Figura 6 (2) - Modelo dinâmico estado-mudança das variáveis de internacionalização  
Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

No modelo dinâmico estado-mudança (JOHANSON; VAHLNE, 1977), sua dinamicidade é caracterizada pelo fato de que o produto de uma decisão (ou um ciclo de eventos) é o insumo básico para a próxima decisão. A estrutura principal é dada pela distinção entre aspectos de estado e mudança das variáveis de internacionalização.

O modelo assume que o estado de internacionalização afeta as oportunidades percebidas e riscos que influenciam o comprometimento das decisões e atividades atuais. Considera-se no estado de internacionalização o comprometimento de recursos em mercados estrangeiros, o comprometimento de mercado (grau e quantidade de recursos envolvidos), e o conhecimento acerca dos mercados estrangeiros possuídos pela empresa em um ponto no tempo (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 27).

Se a internacionalização segue o padrão incremental descrito, e que depende dos conhecimentos adquiridos, como então prescrever este processo? Este não é um resultado de alocação ótima dos recursos em diferentes países onde as formas alternativas de explorar mercados estrangeiros são comparadas e avaliadas (orientação interna). Sob a perspectiva da Escola de Uppsala, a internacionalização é vista como uma consequência do processo de ajustes incrementais para mudar as condições da empresa e seu ambiente (orientação externa) (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 26).

O estabelecimento de certo tipo de operação ou atividade e seu desempenho em um país requer tanto o conhecimento geral quanto o conhecimento específico de mercado. Este último pode ser ganho principalmente através da experiência (WHITELOCK, 2002, p. 345).

Quando as atividades ainda estão numa etapa menos estruturada e definida, o conhecimento mais importante a ser requerido é o conhecimento experimental. Os autores acreditam que isto é particularmente importante em conexão com atividades que estão baseadas nas relações com outros indivíduos (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 28). Neste momento, percebe-se que as experiências baseadas nas redes de relacionamento já começam a ser consideradas.

Apesar das críticas sofridas pela Escola de Uppsala, muitos pontos por ela defendidos ainda são considerados como de fundamental importância para o entendimento da expansão da empresa além da sua fronteira geográfica (HEMAIS, HILAL, 2002, p. 27).

Critica-se, ainda, a visão determinista do processo de internacionalização, ao sistematizá-lo em fases, uma vez que estas dependem de um grande número de variáveis, não podendo, portanto, ser determinadas *a priori* (MELIN, 1992; ANDERSEN, 1993). Um outro ponto frágil é que a Escola de *Uppsala* desconsidera a escolha estratégica do dirigente, não explicando a razão pela qual empresas, mesmo com recursos e conhecimentos específicos, não perpassam os estágios descritos.

É natural perceber, pela assertiva acima, uma lacuna de perspectiva longitudinal de desenvolvimento dos recursos e conhecimento, no qual os pressupostos da Escola de Uppsala estão baseados, o que é estranho, dado o incrementalismo internacional apregoado por esta Escola, o que estaria perfeitamente coadunado com uma análise longitudinal de desenvolvimento desses recursos ao longo dos ajustes estratégicos realizados por uma empresa.

Johanson e Vahlne (1990), treze anos após a publicação do modelo, reformularam alguns de seus pressupostos, esclarecendo que a distância psicológica seria uma das manifestações do processo de internacionalização da empresa, podendo, ou não, ocorrer. Os autores reconheceram que o mundo estava se tornando mais homogêneo, e que, conseqüentemente, as distâncias psicológicas teriam diminuído.

Apesar das contribuições de Uppsala, deve-se lembrar que o contexto no qual ela foi desenvolvida foi aquele vivenciado pelas empresas suecas. Contudo, é necessário trazer a realidade dos modelos para o contexto das empresas brasileiras que iniciam seus processos de internacionalização.

Exemplifica-se, no contexto brasileiro, que a influência da distância psíquica, um dos pressupostos da Escola de Uppsala, não demonstrou relevância em estudos de organizações empresariais com atuação no exterior oriundas de empresas brasileiras (MORAES; KOVACS; OLIVEIRA, 2006); argumentação esta corroborada por meio de estudo de caso empírico anterior sobre o processo de internacionalização da cachaça nordestina (KOVACS; OLIVEIRA; MORAES, 2006).

No entanto, em estudos realizados em outros países, de modo geral, o modo incremental e sequencial do processo de internacionalização foi reforçado por várias pesquisas, com pequenas diferenças entre elas. Bilkey e Tesar (1977), Wiedersheim-Paul, Olson e Wesch (1978), Bilkey (1978) apresentam resultados que se aproximaram das propostas de Johanson e Vahlne (1977).

Considerando a perspectiva longitudinal da pesquisa em estratégia (VAN DE VEN; 1992), faz-se importante ressaltar que alguns aspectos devem favorecer o início da atividade exportadora, uma lacuna existente nos modelos de Bilkey e Tesar (1977) e Johanson e Vahlne (1977). Assim, Wiedersheim-Paul, Olson e Wesch (1978) contribuíram no entendimento do processo pré-exportador, uma vez que propuseram um *framework* que enfocou as atividades pré-exportadoras para os primeiros passos à internacionalização.

O referido modelo, baseado em um estudo em empresas australianas, considerou fatores que impactaram o processo de internacionalização, como informação, características dos tomadores de decisão, ambiente de atuação da empresa e expansão extra-regional das empresas. O tipo e o tempo de atenção dedicada aos fatores externos e internos e o modo como o tomador de decisão perceberia esses fatores dependeriam das características do próprio tomador de decisão, do ambiente onde a empresa estava inserida, bem como da própria empresa.

Destaca-se ainda, neste modelo, o papel da informação, seja na etapa preliminar da exportação ou nas atividades posteriores. Nesse sentido, o papel de uma liderança condutora no processo pré-exportador é fundamental para o modelo, considerando que muitas empresas são pequenas quando iniciam suas primeiras atividades exportadoras e possuem um único tomador de decisões na empresa (WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON E WESCH, 1978, p. 47).

Apesar de os autores não enfocarem as *networks*, a partir do momento em que se considera a coleta de informação nessa etapa, bem como o papel da liderança empreendedora, poder-se-ia ter inserido na argumentação de Wiedersheim-Paul; Olson e Wesch (1978) que as redes de relacionamento do líder facilitariam a transmissão de informações.

Na próxima subseção, será apresentado o papel das *networks* no processo de internacionalização das empresas, componente este defendido pela Escola de Uppsala.

O papel da rede de relacionamento (*networks*) é um novo conceito, decorrente da evolução dos estudos da Escola de Uppsala (HEMAIS, HILAL, 2002, p. 30). Assim, a internacionalização passa a ser percebida também como a exploração de relacionamentos potenciais além das fronteiras nacionais (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Ao introduzir o conceito de *network* em seu modelo, Johanson e Vahlne (1990) passaram a considerar os fundamentos do modelo sob uma perspectiva sistêmica, na medida em que trabalham conceitos tais como comprometimento, conhecimento e atividades (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Ao considerar o conceito das *networks*, o processo de internacionalização deixaria de ser tratado pelo enfoque de uma empresa isolada.

Num momento inicial, a *network* se caracterizaria como o engajamento em uma rede doméstica, que passa a se internacionalizar na medida em que o relacionamento de negócio é desenvolvido com outras redes de outros países. O mercado é visto como um sistema de relacionamentos entre um número de jogadores que incluem consumidores, fornecedores, competidores e agências de suporte público e privado (COVIELLO; MUNRO, 1995, p. 50).

No contexto do empreendedor que busca desenvolver mercados internacionais, a teoria das *networks* leva a examinar uma variedade de questões acerca da internacionalização, como o impacto dos relacionamentos de *networks* na seleção estrangeira de mercado e a influência relativa de outras empresas (tanto nos relacionamentos diretos e indiretos) nas estratégias de entrada em novos mercados. Há muito que se aprender ao examinar a teoria das *networks* com o contexto da empresa empreendedora no movimento de internacionalização.

Welch e Welch (1996, p. 11) também examinam as *networks* como uma perspectiva estratégica, reunindo dois campos de pesquisa, que são a administração estratégica e a internacionalização, numa abordagem ainda do tipo exploratória, mas que sugere implicações gerenciais e desdobramentos para futuras pesquisas. Em seu trabalho inicial, os autores defendem que processos organizacionais internos como aprendizado e desenvolvimento de *networks* estão relacionados a mecanismos que reúnem a estratégia empresarial (considerando o conceito amplo de estratégia “guarda-chuva”) e o processo de internacionalização em um ciclo interconectado.

A natureza das atividades estrangeiras associadas com a internacionalização pode ser denominada como “*networking*”, e se configuram na construção de *links* com uma variedade de jogadores relevantes, como agentes estrangeiros, parceiros de *joint-ventures*, anfitriões

governamentais (WELCH; WELCH, 1996, p. 19), enfim, relacionamentos que a empresa desenvolve enquanto está imersa em seu processo de internacionalização.

Apesar do desenvolvimento intencional das *networks*, a internacionalização também pode produzir relacionamentos não pretendidos. As conexões ocorrem de formas não completamente antecipadas (WELCH; WELCH, 1996, p. 20). Tais *networks* podem ser despertadas pela ação de pessoas de fora como no caso de um pedido fortuito de exportação. Embora a empresa possa enxergar isso como uma casualidade, a pessoa de fora será parte do *network* não visto pela empresa, uma vez que tais oportunidades estrangeiras de mercado não ocorrem no vácuo. O resultado final freqüentemente pode ser visto como uma estratégia emergente (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Johanson e Vahlne (1990, p. 12) argumentam que comprometer-se adicionais no mercado serão feitos em pequenos passos incrementais. Porém, existem três exceções. Primeiro, as empresas com amplos recursos experimentam pequenas conseqüências nos seus comprometer-se e podem adotar passos mais largos rumo à internacionalização de suas atividades. Segundo, quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento de mercado relevante pode ser ganho de outras maneiras, além da experiência. Terceiro, quando a empresa tem experiência considerável de mercados com condições similares, isto pode torná-la capaz de generalizar esta experiência a um mercado específico.

Na próxima seção, será apresentada a visão baseada em recursos (RBV), que está amparada no desenvolvimento dos recursos internos da empresa como forma de alavancar a competitividade internacional. Nesta abordagem é fundamental a perspectiva de que uma melhor estratégia pode ser estabelecida por meio dos recursos internos.

## **2.4.2 Visão baseada nos recursos e vantagem competitiva**

Ao contrário do conceito de vantagem competitiva relacionado ao ambiente externo (Porter, 1986), a RBV enfatiza que os recursos internos possuídos pelas empresas são determinantes fundamentais da vantagem competitiva e desempenho empresarial (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; DIERICKX e COOL, 1989; PRAHALAD e HAMMEL, 1990; PETERAF, 1993).

A RBV conecta a Economia que fundamenta o *mainstream* teórico da estratégia, com a disciplina da Sociologia. Dessa forma, uma série de investigações acerca de novas fontes de vantagens competitivas, principalmente o conhecimento e aprendizagem organizacional, foram possibilitadas. Nesse sentido, a perspectiva das Capacidades Organizacionais (Organizational Capabilities – OC) relaciona conhecimento, aprendizagem organizacional e

vantagem competitiva baseada na eficiência da aplicação de recursos, conforme Bandeira-de-Mello; Cunha (2001, p. 1).

A RBV mantém a preocupação com os determinantes da vantagem competitiva, mas diferencia-se da abordagem da estrutura da indústria, uma vez que focaliza na constelação dos recursos tangíveis e intangíveis desenvolvidos pela empresa (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002, p. 7-8).

O desenvolvimento teórico da RBV mudou o paradigma de que a empresa deveria basear sua competição numa matriz recursos-mercado, oposta à matriz produto-mercado influenciada pela teoria econômica tradicional, vigente à época. O argumento utilizado era o de que como a empresa buscava garantir seus lucros nos mercados, a matriz recurso-mercado deveria ser utilizada para a criação de uma barreira de proteção (por meio da utilização de recursos), que sustentaria as barreiras de entrada citadas pela teoria industrial da empresa (WERNERFELT, 1984).

Assim, a fonte de diferenças de desempenho entre as empresas encontra-se na raiz dos recursos das próprias empresas. Essas diferenças são vistas como conjuntos de recursos (WERNERFELT, 1984) ativos físicos ou intangíveis (HALL, 1992), cuja combinação específica resulta na capacidade competitiva da empresa e, em última instância, na sua vantagem competitiva sustentável.

Mas, como identificar se os recursos são estratégicos? É fundamental ressaltar que a teoria da RBV trabalha com dois pressupostos fundamentais que oferecem base de sustentação a seus argumentos: a heterogeneidade (os recursos são diferentemente distribuídos entre as empresas); a mobilidade imperfeita (mesmo que os recursos sejam móveis, eles não serão utilizados da mesma forma pelas diversas empresas, devido às suas diferenças de alocação, aperfeiçoamento, desenvolvimento e combinação desses recursos) (BARNEY, 2002, p. 155).

No seu modelo VRIO, de análise dos recursos estratégicos, Barney (2002), apesar de ainda fazer uma distinção entre recursos e competências, busca maior sistematização quanto à sua qualidade para a formação de vantagem competitiva. Para tal, o autor considera que as características para que os recursos utilizados sirvam como fonte de vantagem competitiva, eles devem ser valiosos (neutralizadores de ameaças e potencializadores de oportunidades), raros (caracterizam-se por ser de pouca disponibilidade ou restritos a um pequeno número de empresas), de difícil imitação (aqueles peculiares à empresa, inclusive permeados de explicações históricas, relacionados à desvantagem de custo de cópia por outra empresa, e os recursos insubstituíveis).

A complexidade de imitação de um recurso decorre de condições históricas únicas, ambigüidade causal e complexidade social. A complexidade social pode ser, por exemplo, decorrente de um recurso intangível, tal qual a cultura organizacional (BARNEY, 1991, p. 107-111).

A organização é a característica que permite a empresa explorar seus recursos. Os componentes da organização podem incluir sua estrutura formal, os sistemas de controles gerenciais e as políticas de remuneração de seus funcionários (BARNEY, 2002, p. 171).

Para melhor análise dos recursos, Barney e Hesterly (2007) sugerem as perguntas contidas no quadro 2(2) abaixo, para investigar se os recursos estratégicos possuem as seguintes características:

<b>Características</b>	<b>Questões</b>
A questão do valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
A questão da raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
A questão da imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
A questão da exploração pela organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Quadro 2 (2) – Questões necessárias para análise baseada em recursos  
Fonte: Barney e Hesterly (2007, pág. 67), adaptado.

Essas características dos recursos ocorrem em combinações variadas. Assim, as implicações competitivas podem variar num continuum, onde em um extremo localiza-se a desvantagem competitiva e em outro, a vantagem competitiva sustentável, conforme esquematizado no quadro 3(2) a seguir.

<b>Um recurso ou capacidade é:</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de imitar?</b>	<b>Explorado pela organização?</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
<b>Não</b>	-----	-----	Não	Desvantagem competitiva
<b>Sim</b>	Não	-----	↑ ↓	Paridade competitiva
<b>Sim</b>	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
<b>Sim</b>	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Quadro 3 (2) – Modelo VRIO de análise competitiva  
Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 80), adaptado.



Com relação à característica ‘imitabilidade’ dos recursos, Barney e Hesterly (2007) fornecem um quadro explicativo, no qual se encontram as condições de fontes de imitações custosas. Segundo os autores, essas fontes podem ter sua origem em condições históricas únicas, ambigüidade causal, complexidade social, conforme comentado no quadro 4(2) abaixo.

<b>Fontes de imitação custosa</b>	
<b>Condições históricas únicas</b>	Quando uma empresa ganha um acesso barato a recursos devido à sua posição de tempo e espaço, outras empresas podem achar esses recursos caros de serem imitados. Tanto a vantagem do pioneirismo quanto a dependência de caminho podem criar condições históricas únicas.
<b>Ambigüidade causal</b>	Quando concorrentes não podem saber com certeza o que permite que uma empresa obtenha uma vantagem, essa vantagem pode ser difícil de imitar. Fontes de ambigüidade causal incluem situações em que vantagens competitivas são baseadas em recursos e capacidades ‘dados como certos’, quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre por que uma empresa tem uma vantagem competitiva e quando as vantagens de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas.
<b>Complexidade Social</b>	Quando os recursos e capacidades que uma empresa utiliza para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos pessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo.
<b>Patentes</b>	Uma fonte de vantagem competitiva sustentável em apenas alguns setores, incluindo o farmacêutico e o de químicos especializados.

Quadro 4 (2) – Fontes de imitação custosa  
Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 75), adaptado.

Os conceitos da RBV evoluíram ao longo do tempo e uma sistematização maior foi prescrita em etapas que deveriam ser realizadas para o alcance do nível da formulação de estratégia, tais como a análise dos recursos e seus respectivos retornos financeiros, verificando quais recursos poderiam ser mais adequadamente combinados com as capacidades. Ainda, resultando nas competências essenciais que são fonte de vantagem competitiva.

Grant (1991) parece seguir a mesma perspectiva, deixando subentendido em sua proposta que os recursos só devem ser avaliados e desenvolvidos se houver a necessidade da formulação de estratégias. No entanto, esta perspectiva não permite o entendimento do desenvolvimento dos recursos como um padrão ao longo do tempo, decorrente dos aprendizados adquiridos pela empresa.

Diante de tantas contribuições de desenvolvimento da visão baseada em recursos, Peteraf (1993) sugere o que ela denomina “modelo parcimonioso” das propostas à RBV até então. A autora propõe um modelo no qual a vantagem competitiva sustentável é o objetivo final, considerando os pressupostos básicos da RBV (heterogeneidade e mobilidade

imperfeita) e adicionando dois novos conceitos, que viriam a fortalecer a vantagem competitiva sustentável: os limites *ex-ante* competição e os limites *ex-post* competição. Os limites *ex-ante* competição estariam relacionados aos custos de entrada da empresa numa indústria (PORTER, 1989a) e os limites *ex-post* seriam os relacionados à sustentação da vantagem competitiva da indústria.

O que pode ser observado, com relação à visão baseada nos recursos como teoria, é uma evolução gradual dos conceitos, utilizando sistematizações para a criação de uma robustez teórica. Apesar disso, problemas conceituais ainda interferem na sedimentação dos pressupostos da teoria (como a necessidade de um consenso dos autores sobre definições de recursos e capacidades), gerando interpretações errôneas sobre a teoria. Foss (1998, p. 134) demonstrou preocupação a respeito dessa miscelânea de usos das conceituações. No entanto, como o referido autor esclarece, parece existir uma racionalidade que permeia os diversos usos das conceituações. Uma dessas racionalidades é utilizada para diferenciar os termos ‘recursos’ e ‘capacidades’, dos quais se distingue o termo ‘recurso’ como correspondente às suas unidades isoladas e as ‘capacidades’ derivam de relações complementares ou sistemáticas entre recursos.

No âmbito da internacionalização, a visão baseada nos recursos (como eles foram criados e desenvolvidos para criar rendas) adota uma perspectiva mais processual, pois fortalece as explicações de modos de entrada baseados não apenas na exploração de vantagens existentes, como nas visões tradicionais, mas também naquelas utilizadas para a geração de novas vantagens, decorrentes do processo de internacionalização da empresa (PENG, 2001).

Os aspectos internos da empresa e as variações no comportamento exportador das fundamentam as variações no comportamento exportador. Esses aspectos podem ser agrupados em quatro categorias, a seguir: (i) expectativas da administração (acerca dos efeitos das exportações no crescimento da empresa); (ii) nível de comprometimento com o mercado exportador (planejamento, política orientada às exportações, exploração sistemática); (iii) vantagens diferenciais das empresas (tamanho da empresa, intensidade tecnológica e posse de um único produto); e (iv) a força das aspirações gerenciais para crescimento e segurança dos mercados (CAVUSGIL; NEVIN, 1981, p. 119).

Em relação à conjunção teórica da RBV com a internacionalização, Sharma e Erramilli (2004, p. 1-2) sugerem uma plataforma teórica baseada nos recursos que não apenas fornecem novas explicações para a escolha do país de produção, mas também para os modos de mercado e de exportação; além disso, argumenta-se que a RBV aumenta a explicação do

modo de entrada baseado não apenas na exploração de vantagens existentes, mas também daquelas desenvolvidas que geram novas vantagens (PENG, 2001).

Ao focar os modos de entrada com base na RBV, Sharma e Erramilli (2004) estabelecem uma classificação de modos de entrada com as características de propriedade da empresa, conforme figura 7(2) abaixo. Vale ressaltar que estes recursos internos bem desenvolvidos gerarão vantagem de propriedade, conforme também será visto mais adiante, na subseção que apresentará o Paradigma Eclético da Produção Internacional.

Propriedade do Entrante	Total	Exportação direta via canal próprio da companhia (Subsidiária de Vendas, Direto a Consumidores).	Subsidiária totalmente própria (Greenfield ou aquisição)
	Parcial		Joint ventures em produção ou mercado (majoritário, 50-50, ou minoritário)
	Nenhuma	Exportação indireta, exportação via intermediários do país hospede.	Modos contratuais (licenciamento, franqueamento)
		Apenas mercado Locação das operações dos entrantes em um país hospede	Produção e mercado

Figura 7(2) – Modos de Entrada: classificação e características de propriedade  
Fonte: Sharma e Erramilli (2004, pág. 3).

Ao explicar os modos de entrada via RBV, Sharma e Erramilli (2004) explicam os modos de entrada: a exportação indireta, quando a empresa produz e realiza atividades relacionadas ao marketing em seu país de origem, sem investir na instalação no país alvo.

Em linha com os preceitos da Escola de Uppsala, Sharma e Erramilli (2004, p. 11) argumentam que a exportação indireta é a forma preferida de modo de entrada para companhias que possuem pouco conhecimento internacional e minimizam seus investimentos por esse risco percebido. A RBV explica que, quando a probabilidade de uma empresa estabelecer vantagem competitiva em um país hospedeiro é baixa, a empresa provavelmente não entrará naquele mercado, ou entrará via exportação indireta.

No modo de exportação direta, a empresa está diretamente envolvida nas operações de mercado do país hospedeiro, seja diretamente, seja pelo uso de intermediários locais. Se a

primeira rota é escolhida, o modo de entrada denomina-se exportação direta via canal próprio da empresa, e na segunda rota, o modo de entrada é descrito como “Exportação direta via intermediário do país estrangeiro”.

Consistente com a abordagem incremental, a teoria da internacionalização prevê que a empresa move-se da exportação indireta para a direta, assim que acumula experiência internacional e conhecimento de mercado. Também prevê a forma de escolha do modo de entrada via intermediário no país estrangeiro preceder a etapa da exportação via canal próprio da empresa, conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1990).

Na próxima seção, serão apresentados e discutidos os conceitos apregoados pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1980; 1988a; 1988c; 2001), que está amparado nas vantagens de propriedade, internalização e localização, amplamente conectadas às escolhas feitas no processo de internacionalização.

### **2.4.3 Paradigma eclético da produção internacional**

O Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1980; 1988a; 1988c; 2001) nasceu de outros ramos econômicos, tais como custos de transação e teoria da internalização. A teoria dos custos de transação defende que as empresas para organizarem suas atividades internacionais diferem nas seguintes opções: via mercados, ao contratar atividades realizadas por outras empresas, ou via organização interna hierárquica, ao utilizar sua própria estrutura para a realização das atividades. Assim, a escolha entre uma forma e outra ocorreria fundamentalmente com base nos menores custos de transação (BARRETTO, 2002).

Considerando as teorias, foi construído o paradigma eclético da produção internacional, observando-se que a escolha do modo de entrada relaciona-se diretamente com as vantagens de propriedade, localização e internalização.

Assim como na Escola de Uppsala, que defende a saturação do mercado nacional para o início das operações internacionais, o Paradigma Eclético da Produção Internacional pressupõe que a firma deve atender o mercado doméstico primeiramente e posteriormente, só com as opções de crescimento vertical e horizontal, deverá explorar mercados estrangeiros. Sendo assim, DUNNING (1988a) argumenta que existem três motivos para a produção internacional: a busca de mercados consumidores, a busca de recursos e fontes de suprimentos para a sua produção e a busca de eficiência por meio da racionalização dos investimentos.

Entre os motivos para a produção internacional, a busca de mercado e de recursos corresponde às etapas iniciais do processo de internacionalização. Na busca por recursos naturais em outro país, a empresa pode instalar uma subsidiária de produção. Nesta etapa, as vantagens de localização se fazem mais importantes, pois são relacionadas com as vantagens dos recursos naturais daquele país.

Considerando que a busca é realizada no intuito de alcançar novos mercados, os recursos do país que terão maior importância não são mais os recursos naturais, mas aqueles desenvolvidos, tais como acesso a canais de distribuição, proximidade com o mercado local, menores custos de transporte, entre outros.

A busca por eficiência ocorre quando as outras duas condições já estão satisfeitas, e a empresa visa estruturar suas operações internacionais. Nessa etapa, a empresa já se prepara para passar de uma estratégia de internacionalização para uma estratégia mais global.

Segundo Dunning (1988a), a vantagem de propriedade é decorrente de um tipo de recurso que contém certos tipos de tecnologia e habilidades organizacionais ou, podendo ser adquirido, por outras instituições, o direito de uso dessas tecnologias protegidas legalmente, ou mesmo da aquisição de uma matéria prima essencial para a produção do produto.

Vale ressaltar que o mesmo autor percebe que essas vantagens de propriedade não são específicas de empresas multinacionais; mas porque operam em diferentes localizações, as empresas multinacionais podem derivar de vantagens adicionais de propriedade, como a habilidade de transferir preços internacionais, a mudança de recursos entre áreas para obter vantagem ou pela busca da redução de riscos por meio de diversificar portfólios de investimento.

Vantagens de propriedade podem ser de natureza estrutural (ativos) ou de natureza transacional (transação comercial) e determinariam os mercados que as empresas desejariam operar. As vantagens de natureza estrutural decorrem de distorções econômicas, como nos monopólios, patentes ou intervenções governamentais. Com relação às vantagens transacionais, estão relacionadas com a capacidade de obtenção de vantagens das imperfeições de mercado pelas empresas multinacionais, ao administrar ativos diferentes em vários países.

Embora a origem das vantagens de propriedade possa estar confinada a doações específicas, o seu uso, em contrapartida, não está confinado. A habilidade das empresas adquirirem essas doações de propriedade não está claramente relacionada com as especificidades de doações do país em que operam, mas sim particularmente relacionadas aos

seus países de origem, pois muito da vantagem de propriedade hoje é reflexo das vantagens de localização de outrora.

Quanto à localização, a empresa instalada em outro país deveria utilizar vantagens proporcionadas pela sua entrada, investindo na distribuição e produção no ambiente doméstico, ou fazer uso das vantagens de localização para realizar exportações de modo diferenciado do que teria em seu país de origem. Dessa forma, a localização visa explicar a escolha da empresa por aquele mercado que oferecer melhores condições, como a mão-de-obra barata e/ou especializada, matéria-prima, energia ou menor burocracia.

Pode-se destacar como vantagens de localização a dimensão do mercado consumidor e as perspectivas de seu crescimento, o nível de desenvolvimento econômico, a dotação de infra-estrutura do país, a presença de concorrentes locais e as políticas públicas de promoção ao investimento, dentre outras.

Ressalta-se que a abordagem, em estudos anteriores, quanto às vantagens de localização é a de que essas são exógenas e constantes entre empresas de um dado país, mas que é possível que tais vantagens sejam avaliadas pelas percepções dos gerentes. Essas observações são fruto de experiências anteriores naquele país (e em outros países), nível de conhecimento em relação ao país, entre outros aspectos (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). Essa abordagem foi adotada neste trabalho, uma vez que se trata de um estudo qualitativo, cujo método fundamental de coleta de dados foi principalmente o da entrevista semi-estruturada.

Satisfeitas as duas condições anteriores, correspondentes às vantagens de propriedade e de localização, a empresa terá que decidir sobre a forma de aproveitá-las, podendo optar entre a internalização das atividades no exterior, ou a cessão do uso dessas vantagens a outrem mediante o estabelecimento de um contrato ou licença.

As vantagens de internalização, por sua vez, decorrem dos benefícios da posse e uso de vantagens de propriedade pela empresa, que prefere essa opção à do aluguel ou venda dessas vantagens a empresas estrangeiras. Isso ocorre por meio da expansão da cadeia de valor existente ou pelo envolvimento em novas cadeias (DUNNING, 1988c).

A teoria da internalização, uma das vertentes utilizadas na proposição do paradigma eclético (DUNNING, 1980; 1988a; 1988c; 2001) está relacionada às falhas de mercado, como os custos de informação, oportunismo e especificidades de ativos. Essas condições conduziriam a empresa multinacional a utilizar o investimento direto como modo de entrada em situações em que possa obter vantagens adicionais em relação a outras empresas e deseje proteger essas vantagens, ao utilizar sua estrutura (BARRETTO, 2002).

O padrão produtivo dependerá da configuração das vantagens de propriedade e internalização das empresas e de vantagens de localização nos países. Estes, por sua vez, refletem não apenas na natureza das atividades adotadas, mas também na dos atributos das empresas frente a seus competidores que determinarão sua estratégia nos mercados internacionais (DUNNING, 1988c, p. 45). No quadro 5(2) abaixo, estão relacionados exemplos de vantagens de propriedade, internalização e localização.

Vantagens de propriedade	Vantagens decorrentes da internalização	Variáveis que afetam as decisões de localização (positiva ou negativamente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens próprias, em sentido estrito</li> <li>1. Propriedade tecnológica</li> <li>2. Dotações específicas, (pessoal, capitais, organização).</li> <li>• Vantagens ligadas à organização como um grupo.</li> <li>1. Economias de escala, economias de envergadura.</li> <li>2. Poder de mercado como comprador e como vendedor.</li> <li>3. Acesso ao mercado (de fatores e de produtos).</li> <li>• Multinacionalização anterior</li> <li>1. Conhecimento do mercado mundial.</li> <li>2. Aprendizagem de gestão internacional</li> <li>3. Capacidade de explorar diferenças entre países</li> <li>4. Aprendizagem da gestão de riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de transação na aquisição dos insumos (inclusive tecnologia)</li> <li>• Redução da incerteza</li> <li>• Maior proteção da tecnologia</li> <li>• Acesso às sinergias próprias das atividades interdependentes</li> <li>• Controle da validade e das iniciativas</li> <li>• Possibilidade de evitar ou de explorar medidas governamentais (especialmente fiscais)</li> <li>• Possibilidade de praticar manipulação dos preços de transferência, fixação de preços predatórios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos específicos do país</li> <li>• Qualidade e preço dos insumos</li> <li>• Qualidade das infra-estruturas e externalidades (P &amp; D, etc.);</li> <li>• Custos de transporte e de comunicação</li> <li>• Distância Psicológica (língua, cultura, etc.);</li> <li>• Política comercial (barreiras tarifárias e não-tarifárias, contingenciamento);</li> <li>• Ameaças protecionistas</li> <li>• Política industrial, tecnológica, social.</li> <li>• Subvenções e incentivos para atrair as companhias</li> </ul>

Quadro 5 (2) – Vantagens inerentes ao investimento internacional  
 Fonte: Dunning (1988b), adaptado e citado por Chesnais (1996)

Ressalta-se que o Paradigma Eclético da Produção Internacional também considera outros modos de entrada, não somente o investimento direto, mas outras combinações possíveis dos vértices do Paradigma. Sendo assim, quando uma empresa possuir apenas as vantagens de propriedade e internalização, ela deverá optar pela exportação, uma vez que não há vantagens de localização no país estrangeiro. Caso as vantagens de propriedade sejam as únicas vantagens adquiridas pela empresa, ela deverá optar pelo licenciamento.

Dadas as considerações teóricas acima, observa-se, em contraste com as seções anteriores do referencial teórico, que a visão baseada nos recursos está intrinsecamente ligada ao Paradigma Eclético da Produção Internacional, considerando as vantagens de propriedade

e internalização, que têm um caráter mais interno, e assim como a RBV, têm a empresa como unidade de análise.

Embora haja críticas acerca do Paradigma Eclético da Produção Internacional por se apresentar como estático, na literatura ocorre o desenvolvimento do próprio paradigma, ao considerar o papel decisório da estratégia empresarial e da ação do tempo. Sendo assim, argumenta-se que em algum momento o padrão da atividade da multinacional representa um ponto na trajetória internacional da empresa, representada pela interação entre a configuração dos vértices do Paradigma Eclético da Produção Internacional em sucessivos períodos de tempo e da resposta estratégica da empresa a essa configuração que, por sua vez, influenciará a configuração do paradigma em um momento subsequente do tempo (DUNNING, 2001).

Espera-se que construir um *framework* propositivo baseado nos conceitos da Escola de Uppsala, Paradigma Eclético da Produção Internacional e RBV, associados à visão contextualista-processual e considerando a ação do tempo, em estudo retrospectivo e longitudinal, contribuirá para a evolução do pensamento sobre o processo de internacionalização das empresas, fornecendo *insights* ainda não vistos nos modelos, que lidam com perspectivas diferentes, mas complementares.

Na próxima seção, será realizada a análise contextualista-processual dos modelos de internacionalização utilizados neste trabalho, fundamental para o entendimento da proposição do *framework* teórico-integrativo.

#### **2.4.4 Análise contextualista-processual dos Modelos de Internacionalização**

Nesta subseção, é realizada uma análise teórico-empírica dos modelos de internacionalização adotadas neste trabalho, sob a perspectiva defendida por Pettigrew (1987) em relação às mudanças estratégicas. No que diz respeito aos estudos de internacionalização, a análise contextualista-processual tem-se revelado como valiosa na explicação dos processos de formação das estratégias internacionais (OLIVEIRA, 2007).

Em relação ao contexto brasileiro, evidencia-se, com base em estudos empíricos anteriores (KOVACS; OLIVEIRA; MORAES, 2006), que mudanças ocorridas acontecem de forma próxima ao modelo de internacionalização apresentado na Escola de Uppsala, tais como incrementalismo e aprendizagem ao longo do tempo. No entanto, o incrementalismo



pode, por vezes, ser rompido, e a mudança estratégica em relação aos modos de entrada ter uma abordagem de maior ruptura (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 222).

Ao comparar os modelos de internacionalização adotados neste trabalho, em relação aos vértices conteúdo, contexto e processo proposto por Pettigrew (1987), verifica-se que o modelo de Uppsala converge para uma perspectiva mais processual, enquanto que a expansão internacional via recursos estratégicos ressalta o contexto interno da empresa. Com relação ao Paradigma Eclético da Produção Internacional, observa-se um hibridismo do contexto interno e do externo, em que os vértices vantagens de propriedade e internalização correspondem ao contexto interno da empresa, enquanto que as vantagens de localização correspondem ao contexto externo.

Na análise contextualista-processual, o conteúdo refere-se aos eventos e às estratégias escolhidas e o modo como foram concebidas, ou seja, o que efetivamente mudou na empresa, decorrente da primeira decisão em adentrar os mercados internacionais. O contexto, por outro lado, diz respeito às questões do tipo “por que mudou?” e suas respostas são encontradas nas percepções dos gerentes ante os países estrangeiros e às variações ocorridas dentro desses países ou do país de origem da empresa. Afinal, evidenciar o modo como os gerentes interpretam e codificam tais variações aponta para questões relevantes da análise do modo como estratégias são escolhidas (SMIRCICH; STUBBART, 1985). Finalmente, o processo refere-se ao “como mudou?”; e a resposta a essa questão diz que tanto a pesquisa como os entrevistados realizam uma retrospectiva para lembrar detalhes das mudanças realizadas pela empresa, ao considerar a perspectiva processual.

O contexto das estratégias de internacionalização na Escola de Uppsala aborda um aspecto mais comportamental, com foco no contexto interno, redes de recurso e relacionamento. Com relação ao contexto externo, as mudanças decorrem do conhecimento experiencial e distância psíquica. O conteúdo, na perspectiva da Escola de Uppsala, configura-se como crescimento e saturação da demanda doméstica, conhecimento de comprometimento com o mercado (estados), e decisões correntes (mudança). O conteúdo é, nesta perspectiva, fortemente relacionado aos processos. O conceito de *networks*, dentro da Escola de Uppsala, diz respeito ao contexto interno, uma vez que está relacionada à capacidade de a empresa buscar, com seus líderes, vantagens de relacionamento em mercados externos.

Ao analisar a RBV, sob a perspectiva contextualista-processual de análise (PETTIGREW, 1987), observam-se as dimensões conteúdo, processo e contexto, conforme

Quadro 7(2). O contexto é essencialmente interno, o conteúdo é alcançado pelo emprego dos recursos e o processo depende das habilidades desenvolvidas em estágios anteriores.

Apesar de o Paradigma Eclético da Produção Internacional apresentar-se como um modelo estático, de acordo com a perspectiva de Pettigrew (1987), tem nuances de contexto tanto interno quanto externo. Com relação às vantagens de localização, estas dependem essencialmente do contexto externo, enquanto que as vantagens de propriedade estão relacionadas ao contexto interno da empresa e imbricadas com a RBV. Assim, com o desenvolvimento da RBV ao longo do tempo, as vantagens de propriedade e de internalização evidenciam-se em estágios mais avançados de internacionalização.

Percebe-se, pela análise contextualista-processual (PETTIGREW, 1987), que as teorias de Uppsala, RBV e Paradigma Eclético da Produção Internacional podem ser reunidas em um *framework*. Sendo assim, a RBV ampararia o processo de internacionalização, via processos apregoados pelos conceitos de Uppsala, sendo a RBV desenvolvida ao longo do tempo pelos mecanismos de aprendizagem, distância psíquica e gradualismo em novos mercados, o que levaria ao fortalecimento e construção de vantagens de propriedade e internalização em estágios futuros de internacionalização. Conquistando as vantagens de propriedade e internalização, as vantagens de localização representariam o último vértice a se completar para a decisão de instalação de uma unidade produtiva no exterior.

O progresso no desenvolvimento da teoria e da prática da estratégia e da administração deve acontecer por meio da inclusão, e não pelo contexto da exclusividade. Assim, as pontes intelectuais entre os campos da administração devem ser encorajadas (PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R., 2002, p. 3).

As teorias de Uppsala e do paradigma eclético da produção internacional estão fundamentados em paradigmas diferentes, porém considerou-se importante que seus conceitos fossem confrontados, senão unidos, para uma melhor explicação da internacionalização da Acumuladores Moura S/A, pois acredita-se que a realidade não está amparada somente por fatores comportamentais, nem tão somente por fatores econômicos.

As teorias não são representativas de verdades absolutas, mas cortes alternativos de uma realidade multifacetada (POOLE; VAN DE VEN, 1989; p. 563). Sendo assim, considerando o que foi dito por esses autores, deve-se tentar reunir os paradoxos resultantes dos cortes teóricos, para que haja uma reaproximação da complexa realidade empresarial.

A proposição do *framework* em integrar modelos de abordagens diferentes, um econômico e outro conceitual, inicia considerando o raciocínio de Dunning (1980; 1988a; 1988c; 2001), que considera o paradigma “OLI”, e defende a posse de vantagens de

localização, propriedade e internalização e o início do processo de internacionalização por meio do investimento estrangeiro direto. Já as empresas que possuem vantagens apenas de dois aspectos do tripé “OLI”, como vantagens de propriedade e de localização, iniciam suas atividades internacionais por meio da exportação.

Encontra-se, nessa argumentação, uma oportunidade de unir aspectos da RBV, pois considera que, se uma empresa possui vantagens específicas de propriedade e localização, então ela escolhe a exportação como modo de entrada.

A perspectiva da RBV (PENG, 2001) colabora com a idéia do desenvolvimento para que os três elementos do tripé se consubstanciem no futuro, pois a RBV, de acordo com Peng (2001), caracteriza-se por uma perspectiva longitudinal e também de desenvolvimento de novos recursos (além dos já existentes). Ao mesmo tempo, diverge da Escola de Uppsala, ao considerar que o investimento estrangeiro direto pode ser realizado, se a empresa possuir as três vantagens constituintes do Paradigma eclético da produção internacional.

A seguir, será apresentado o quadro de análise contextualista-processual e posteriormente, a elaboração do *framework* teórico-integrativo.

Mudança Estratégica	RBV	Uppsala	Paradigma Eclético da Produção Internacional
<b>1. Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de análise: a empresa.</li> <li>• Adequação da organização em relação aos recursos, capacidades e competências para competir no mercado internacional.</li> <li>• Heterogeneidade e imobilidade imperfeita dos recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de análise: a empresa.</li> <li>• Teoria do Conhecimento e o aspecto idiossincrático da empresa.</li> <li>• Comprometimento das decisões.</li> <li>• Oportunismo.</li> <li>• Processo como consequência majoritária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de análise: a empresa.</li> <li>• Adequação da organização em relação às vantagens de propriedade, internalização e localização no mercado internacional.</li> </ul>
<b>2. Contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto essencialmente interno.</li> <li>• Contexto interno: recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável.</li> <li>• Contexto externo: minoradas análises macroambientais e industriais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto essencialmente interno.</li> <li>• Escolha dos mercados por meio da distância psíquica.</li> <li>• Existência de parceiros de excelência internacional, especialmente nos estágios iniciais de internacionalização.</li> <li>• Nível de risco do contexto externo reduzido pelo andamento do processo.</li> <li>• Informações incompletas acerca do ambiente externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto essencialmente interno em relação às vantagens de internalização e propriedade.</li> <li>• Contexto essencialmente externo com relação às vantagens de localização.</li> <li>• Minoradas análises dos mercados externos onde a empresa atua.</li> </ul>
<b>3. Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seqüência de entrada delineada pela disposição dos recursos e habilidades de transferência.</li> <li>• Mais fortemente presente em estágios avançados de internacionalização.</li> <li>• Consequência das dimensões anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem incremental: como mudar e os estágios da inserção internacional.</li> <li>• Acúmulo de experiência e a importância do conhecimento experiencial.</li> <li>• Natureza emergente e oportunista.</li> <li>• Relacionamento com os parceiros externos (<i>Network</i>).</li> <li>• Atividades correntes e o mecanismo básico de internacionalização.</li> <li>• Caráter predominante sobre as demais dimensões de análise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seqüência de entrada dependente da existência das vantagens de localização, propriedade e internalização.</li> <li>• Modos de entrada modificados de acordo com as combinações possíveis dos três tipos de vantagens que constituem o paradigma.</li> <li>• Mais fortemente presente em estágios avançados de internacionalização.</li> </ul>

Quadro 6(2): Análise Contextualista-processual dos Modelos de Internacionalização.

Fonte: adaptado de Oliveira (2007).

O *framework* balizador do estudo e análise do caso está desenhado a seguir, onde o elemento que reúne, organiza e busca os recursos necessários à internacionalização, em que os elementos importantes serão demarcados ao longo do tempo (PETTIGREW, 1987; VAN DE VEN, 1992). Por fim, o modelo da Escola de Uppsala e o Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1980; 1988a; 1988c; 2001) interagem com a RBV, ao considerar a perspectiva de evolução dos recursos e busca dos mesmos em novos mercados, assim como o desenvolvimento dos recursos levando à criação de vantagens específicas que favoreceriam um investimento direto.

### Teorias

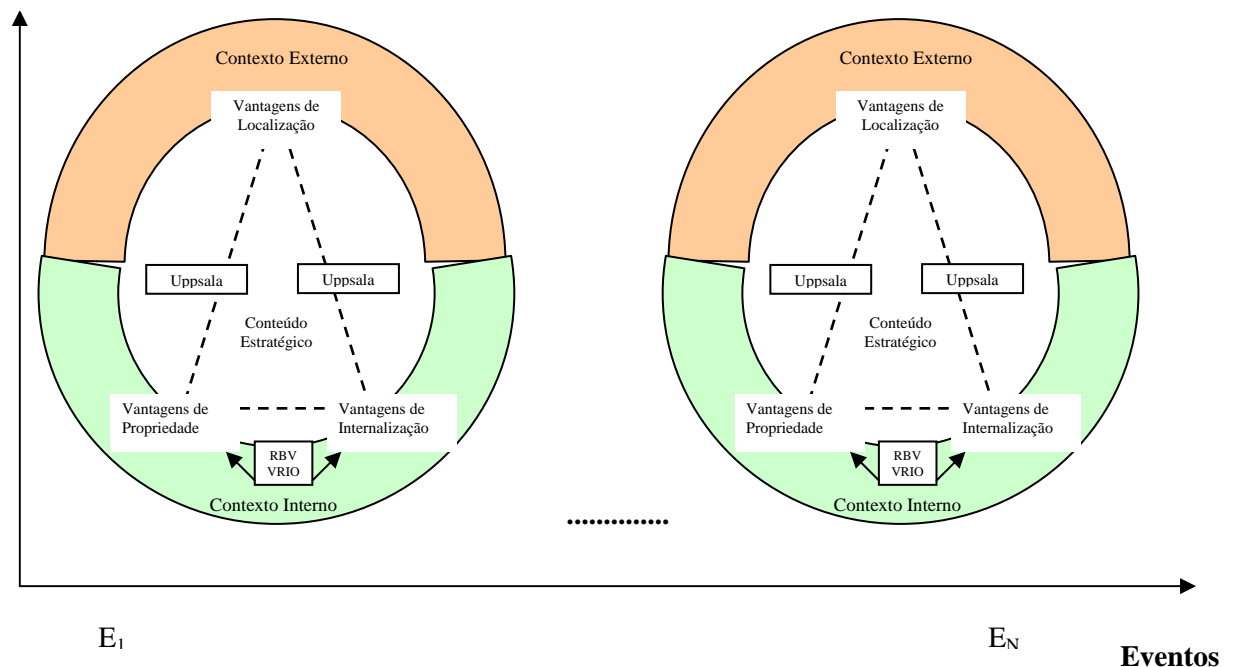


Figura 8(2) - Framework integrativo das teorias utilizadas

Fonte: autora (2008)

Apresentado o *framework* norteador deste trabalho, no próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, com as seguintes subseções: perguntas de pesquisa, definição de termos, delineamento da pesquisa, delimitação da unidade de estudo, seleção da amostra, coleta e análise dos dados, validação e limitações da pesquisa.

## 3 Procedimentos Metodológicos

---

Enquanto o capítulo anterior constituiu-se de uma base teórica, que fundamentou a intenção deste trabalho, e culminou com a elaboração de um *framework* conceitual e integrativo, a ser utilizado na análise dos dados empíricos, este capítulo objetiva apresentar os procedimentos metodológicos selecionados para a investigação do problema de pesquisa, brevemente apresentados no primeiro capítulo e retomados a seguir.

### 3.1 Perguntas de pesquisa

Em conformidade com os capítulos anteriores, relembra-se que este trabalho tem como problema de pesquisa investigar quais foram as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.

Segundo indicações de Merriam (1998, p. 60), questões específicas podem ser formuladas no intuito de que o pesquisador logre êxito ao atingir o foco da investigação. Para tal, foram elaboradas as seguintes perguntas, que basicamente representam os objetivos específicos.

1. Quais foram as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa Acumuladores Moura em eventos relevantes no período compreendido entre 1983 e 2007?
2. Como os principais conceitos da Escola de Uppsala, tais como distância psíquica, gradualismo, aprendizagem e *networks*, foram influenciadores das estratégias de internacionalização da Acumuladores Moura S/A?
3. Como os recursos competitivos (i.e. cultura, empreendedor, recursos tecnológicos, know-how tecnológico, recursos humanos e reputação) moldaram as estratégias de internacionalização da Acumuladores Moura S/A?
4. Como as vantagens de propriedade, internalização e localização, constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional foram considerados nas estratégias de internacionalização adotadas pela empresa?

Todas essas perguntas nortearão a análise dos resultados e a verificação relacionada ao alcance dos objetivos específicos, os quais sendo alcançados o objetivo geral e a pergunta de pesquisa terão sido igualmente atingidos.

## 3.2 Definição de termos

Para fins práticos e de melhor interpretação deste trabalho, serão aqui definidos como alguns termos estão sendo considerados nesta pesquisa.

- **Categorias:** representam temas que capturam padrões que se repetem de forma predominante nos dados coletados (MERRIAM, 1998, p. 179);
- **Estratégia:** tema unificador que fornece coerência e direção a decisões individuais de organizações ou de uma pessoa (GRANT, 1995, p.3), focalizando esforços e provendo consistência (MINTZBERG, 1987, p.25-29).
- **Conteúdo e Contexto:** O conteúdo da estratégia relaciona-se à questão “o que mudou”. O contexto, que pode ser interno ou externo, diz respeito às condições históricas que se apresentavam no momento em que as estratégias aconteciam. Ambos têm como parâmetro o modelo de Pettigrew (1987).
- **Processo Estratégico:** é uma seqüência de eventos, provocada por ações tanto individuais, como organizacionais. Nele, a organização muda suas estratégias no tempo, buscando atingir seus objetivos (VAN DE VEN, 1992, p. 170);
- **Pesquisa qualitativa:** “é um conceito guarda-chuva, cobrindo algumas formas de investigação”, o qual nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural” (MERRIAM, 1998, p. 5);

## 3.3 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa pode ser qualificada como pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que almeja compreender a formação de estratégias de internacionalização de uma empresa, de acordo com as perspectivas dos atores-chave desse processo (GODOY, 1995a, p.58).

As diversas estratégias investigativas visam responder à inquietação do problema de pesquisa postulado na etapa preliminar do trabalho acadêmico. Dessa forma, considerando a diversidade de estruturação dos problemas de pesquisa, não há receitas fixas para construir ou comparar explicações, assim como não há métodos “perfeitos”.

Para este trabalho, as razões subjacentes, intersecções e detalhes precisam ser explicitados por meio da perspectiva (GODOY, 1995b, p. 21; MORGAN; SMIRCICH, 1980, p. 497) dos que participaram do processo. Sendo assim, decidiu-se reger a investigação por meio das orientações concernentes à pesquisa qualitativa. Geralmente as informações qualitativas são representadas por palavras e não por números (MILES e HUBERMAN, 1994, p. 1) e, nessa abordagem, o pesquisador constitui o principal instrumento de coleta e análise de dados.

Um estudo qualitativo é, em geral, bastante descritivo, pois visa buscar elementos empíricos que reforcem, refutem ou ampliem os pressupostos encontrados no referencial teórico, no intuito de contribuir para a evolução do campo de estudo escolhido para a pesquisa.

Foi adotado, nesta pesquisa, um enfoque exploratório para as descobertas que emergissem do estudo, mesmo que o trabalho tenha sido iniciado a partir de um esquema teórico (GODOY, 1995b, p. 25), em conjunto com um *framework* analítico prévio.

O estudo de caso se diferencia da pesquisa qualitativa genérica pela delimitação do objeto de estudo, o caso (MERRIAM, 1998, p. 27), e que esta delimitação, caracterizada por uma unidade social deve ser analisada intensivamente (GODOY, 1995b, p. 25; STAKE, 1995).

Conforme Stake (1995 p. 3), “o estudo de caso se concentra na compreensão de um caso particular”; sendo assim, defende-se que o estudo do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A atinge a definição do que Stake (1995) aponta como estudo de caso, pois a formação do processo de formação das estratégias internacionais não está relacionado a mais de uma empresa ou se constitui de um fenômeno que não pudesse ser cercado; ao contrário, possui fronteiras que demarcam uma única empresa, um único caso. A caracterização desta pesquisa como um estudo de caso também está amparada no fato de que ela almeja o exame de acontecimentos contemporâneos, sem que os comportamentos relevantes possam ser manipulados (YIN, 2001, p. 27).

Considerando o intuito desta pesquisa, acerca do processo de formação das estratégias internacionais em uma organização empresarial, a opção pelo estudo de caso qualitativo é reforçada pelo fato de que este método, como estratégia de pesquisa, é relevante para os pesquisadores quando seus interesses envolvem questionamentos do tipo “como” e “por que” (YIN, 2001, p. 25, 125; MERRIAM, 1998; GODOY, 1995b, p. 25), perguntas típicas para o entendimento de processo, uma vez que tais questionamentos lidam com ligações



operacionais que são traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências (YIN, 2005, p. 25).

### **3.4 Delimitação da unidade de estudo**

Configura-se a natureza desta pesquisa, qualitativa, e o método escolhido, o estudo de caso, com abordagem longitudinal. Quando se pretende estudar o processo de internacionalização de uma empresa, não se pode isolar o acontecimento, a situação está impregnada de elementos contextuais e, ao mesmo tempo, os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A análise do processo da internacionalização será de natureza longitudinal, de forma contínua ao longo do tempo, uma vez que a abordagem longitudinal permite ao pesquisador um maior entendimento do fenômeno como um processo, possibilitando uma maior contextualização do fato (MILLER e FRIESEN, 1982, p. 1014).

A impossibilidade de isolamento do acontecimento em relação ao seu contexto e a falta de nitidez dos limites entre o processo de internacionalização e o contexto, a escolha pelo estudo de caso na investigação empírica demonstra ser a mais apropriada para esta pesquisa (YIN, 2001).

A unidade de análise escolhida foi como já se disse, Acumuladores Moura S.A., por configurar-se numa empresa de destaque em seu setor e nas atividades de internacionalização, de relevância, e por ser genuinamente pernambucana; além do que o estado de Pernambuco possui um baixo grau de internacionalização de suas empresas, considerando a média nacional brasileira.

### **3.5 Seleção da Amostra**

A seleção da amostra ocorreu em dois níveis (MERRIAM, 1998), sendo primeiramente definida a empresa e, em seguida, os indivíduos capazes de fornecer as informações desejadas para atingir os objetivos desta pesquisa.

Os critérios de seleção da empresa e de justificativa do estudo, tais como as características da empresa e a facilidade de acesso da pesquisadora foram respectivamente descritos na subseção 1.2, p. 17 e na seção 1.5, p. 23.

A seleção da amostra dos entrevistados é do tipo não-probabilística intencional, por conveniência, na qual critérios de disponibilidade das informações foram considerados, acessibilidade e disponibilidade de tempo dos entrevistados e a amostragem bola de neve foi adotada. Segundo Malhotra (2006, p. 329), esta amostragem é não probabilística, pois que um grupo de entrevistados é selecionado aleatoriamente e os entrevistados subseqüentes são selecionados com base nessas referências. Esse processo pode ser executado em ondas sucessivas.

A condução da escolha do método mais apropriado a ser utilizado dependerá da questão de pesquisa formulada (VERGARA, 2004). Considerando que a finalidade deste estudo é de aprofundamento e entendimento cuidadoso (HUFF e REGER, 1987, p. 227) em uma unidade de análise, os resultados da pesquisa não se caracterizarão pelo estabelecimento de generalizações estatísticas (MERRIAM, 1998).

O quadro 7(3) abaixo, apresenta as principais características dos respondentes do estudo. Elas foram obtidas durante as entrevistas semi-estruturadas, que se constituíram como a principal técnica de coleta dos dados deste trabalho.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo que ocupa (ou ocupou)</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de empresa (aproximado)</b>	<b>Quantidade de Entrevistas</b>	<b>Tempo total das entrevistas (aproximado)</b>
Edson Mororó Moura	Presidente	Química Industrial	50 anos	1	45 minutos
Sérgio Viana Moura	Vice-presidente Industrial	Engenharia	32 anos	1	50 minutos
Edson Viana Moura	Vice-presidente Comercial	Engenharia	32 anos	1	54 minutos
Paulo Sales	Vice-presidente Financeiro	Engenharia	32 anos	1	45 minutos
Luís Mello	Diretor Comercial de Exportação	Engenharia	32 anos	1	88 minutos
Manoel Jr.	Ex-Gerente de Exportação	Biólogo com MBA em finanças	25 anos	2	116 minutos
Tiago Tasso	Gerente Financeiro e Ex-Gerente de Exportação	Administrador	5 anos	2	100 minutos
Elisa Correia	Gerente de Exportação	Relações Internacionais	3 anos	2	53 minutos

Quadro 7(3) – Perfil dos entrevistados e duração das entrevistas.

Fonte: autora (2008).

Os critérios utilizados para a amostra foram o de sujeitos que fossem ou tivessem sido gerentes de exportação e/ou que ocupassem cargos de direção, vice-presidência e presidência, portanto, os principais protagonistas da formação das estratégias empresariais. No entanto, houve duas outras respondentes, a Sra. Juliana Constantino e a Sra. Eugênia, as quais, a

posteriori, não foram consideradas na amostra final, por não se configurarem dentro dos critérios de cargos de gerência e alta direção da pesquisa.

Contudo, destaca-se que as entrevistas com essas respondentes foram úteis para se obterem informações mais exploratórias acerca da empresa e melhor refinamento das próprias perguntas da entrevista.

É importante ressaltar que em pesquisas de caráter predominantemente qualitativo, as provas são apresentadas por meio de citações decorrentes das argumentações dos entrevistados (BOGDAN ; BIKLEN, 1994, p. 252).

### **3.6 Coleta de dados**

De início, ressalta-se, aqui, que o acesso à organização foi possibilitado pela rede de relacionamentos do Prof. Walter Moraes. Foi marcada uma reunião no escritório da empresa no bairro de Piedade, no município de Jaboatão dos Guararapes, na qual foi apresentada a pesquisa ao Sr. Sérgio Moura, Vice-Presidente Industrial da empresa. Nesta mesma ocasião houve o convite para uma visita à fábrica em Belo Jardim-PE, o que de imediato foi aceito, tendo a visita realizada posteriormente com duração de aproximadamente cinco horas, no intuito de compreender todo o processo de fabricação, assim como tomar conhecimento da cultura de qualidade no chão de fábrica.

Na fábrica, foram visitadas todas as unidades produtivas, tendo sido fundamental a participação do engenheiro de manutenção, o Sr. Pablo Marques, ao explicar e mostrar todo o processo de fabricação e de reciclagem das baterias nas diversas unidades. Este momento também contou com a participação relevante do Vice-Presidente Industrial, Sr. Sérgio Moura, que forneceu as informações iniciais para maior conhecimento da empresa. As entrevistas na fábrica não foram gravadas, já que possuíam um caráter mais informal. No entanto, todas as demais entrevistas ocorreram no escritório da empresa, em Piedade, e foram igualmente gravadas e transcritas, com autorização de todos os entrevistados.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, no qual o entrevistado pôde decidir-se pela forma de construir a resposta, permitindo espaços a serem preenchidos por perguntas surgidas com base nas respostas dos entrevistados, ou responder à “visão de mundo emergente do respondente e às novas idéias sobre o tópico” (MERRIAM, 1998, p.74). Segundo Mattos (2005), existe um consenso de que a entrevista semi-estruturada serve a pesquisas voltadas para o desenvolvimento de

conceitos, o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, ou o enriquecimento do significado humano deles.

A entrevista qualitativa serve para o aprendizado sobre eventos e atividades que não podem ser observados diretamente, as pessoas a serem entrevistadas são as informantes do pesquisador e agem com os olhos e ouvidos no campo, para o pesquisador (TAYLOR; BOGDAN, 1998, p.89).

Esse tipo de abordagem requer certas competências ao entrevistador, tais como a percepção de aspectos como a comunicação não-verbal, dos momentos onde se deve permitir que o entrevistado realize reflexões acerca das perguntas e da não manifestação de reações às respostas do entrevistado. É importante considerar que talvez o entrevistado nunca tenha refletido acerca de questões trazidas pelo pesquisador, sendo, por esta razão, necessário o respeito ao espaço de tempo para que o entrevistado elabore seu raciocínio.

Faz-se necessário evitar a demonstração de reações às respostas dos entrevistados para que sejam evitadas reformulações de respostas. Ao perceber reações negativas ou de espanto por parte do entrevistador, o entrevistado pode alterar a sua intenção de resposta.

No momento do início da entrevista, foram respeitados aspectos como a explicitação do objetivo e da natureza do trabalho, permitiu-se ao entrevistado que ele (ou ela) se sentisse livre para interrupções de caráter esclarecedor, e fez-se o acordo comum concernente ao uso da gravação (RICHARDSON, 1989).

Os dados secundários servirão como base para a realização de uma triangulação do que foi dito pelos entrevistados e do que foi publicado nos jornais, revistas e documentos especializados.

A coleta de dados representou o momento em que se verificaram, com base no referencial teórico, elementos categóricos que confirmam ou acrescentam aspectos às teorias utilizadas no estudo. A coleta de dados desta pesquisa foi realizada entre os meses de junho e novembro do ano de 2007. No momento do contato inicial com a empresa, foram apresentados os principais elementos do projeto de pesquisa, e apresentado ao Vice-presidente Industrial da empresa, Sr. Sérgio Moura.

Na próxima subseção, será apresentado o modo pelo qual foi realizada a análise dos dados, após a transcrição das entrevistas.

### 3.7 Análise dos Dados

Ao analisar os dados, buscou-se a compreensão acerca do fenômeno do processo de internacionalização da empresa. Ao conversar com as pessoas, é necessário tomar constantemente decisões a respeito da relevância de várias informações. Alguns fatos e dados referentes ao caso estarão desconectados, outros precisarão ser reconhecidos como tais e perseguidos vigorosamente. A explicação adequada para o fenômeno se torna uma tradução plausível de um motivo, oportunidade, e método que melhor explique os fatos (YIN, 1981, p. 61).

De acordo com Merriam (1998), a análise de dados deve ser realizada de forma paralela à coleta dos dados. Esta atividade paralela entre coleta e análise de dados permitirá que o objetivo da pesquisa seja adequada e claramente alcançado, uma vez que na pesquisa qualitativa, novos elementos podem surgir da coleta de dados, formando categorias, que são os elementos que se repetem nas entrevistas (MERRIAM, 1998).

O processo de análise dos dados é altamente intuitivo. Um pesquisador não pode explicar o momento em que um *insight* (que mais tarde pode se revelar como um achado) surgirá ou nas formas pelas quais os relacionamentos entre as informações são detectadas (MERRIAM, 1998, p. 156), argumento corroborado por Taylor e Bogdan (1998, p.140), referindo-se à análise de dados qualitativos como um processo de raciocínio indutivo, pensamento e teorização.

Para esta pesquisa, foi realizada a opção pelo método comparativo constante, desenvolvido por Glaser e Strauss (1967) apud Merriam (1998), anteriormente utilizado para fins de desenvolvimento da *grounded theory* (MERRIAM, 1998, p. 159). Embora sua elaboração tenha sido realizada com fins indutivos de construção de teoria, o método de análise de dados tem sido adotado por muitos pesquisadores que não buscam construir teoria substancial (MERRIAM, 1998, p. 159).

Segundo Bogdan e Biklen (1994), o desenvolvimento de categorias (MERRIAM, 1998) é crucial para facilitar a análise dos dados, confrontando o referencial teórico com os resultados empíricos, especialmente no que tange à pesquisa processual. Os códigos de processo revelam períodos de tempo, estágios, fases, passagens, pelos quais os entrevistados participaram ou relataram. Esses códigos serão utilizados para analisar os dados em estudos de caso organizacionais.

Neste trabalho, ao longo do processo de construção de categorias, procurou-se satisfazer as orientações sugeridas por Merriam (1998, p. 179-187), ao utilizar o método comparativo

constante de construção de categorias, a partir de anotações sobre o que a fala do respondente poderia indicar, escrevendo 'rótulos' iniciais, relacionados às teorias aqui utilizadas. Estes rótulos foram refinados, no método da comparação constante, para enxugar as categorias e prover consistência.

As categorias foram dispostas ao longo das fases identificadas ao longo da trajetória da empresa, pois considerou-se que, se uma organização e o ambiente mudaram ao longo do tempo, igualmente evoluíram as categorias de análise do estudo, que ora representam fatores internos ou externos à empresa.

### **3.8 Validação da pesquisa**

O rigor na pesquisa qualitativa deriva da presença do pesquisador, da natureza da interação entre pesquisador e participantes, triangulação de dados, interpretação de percepções e descrição rica e densa (MERRIAM, 1998, p. 151).

No que diz respeito à interação entre pesquisador e participantes, as entrevistas foram realizadas num tom informal, como uma conversação. Fez-se antes uma breve explicação da estrutura da pesquisa, além de se frisar que o(a) entrevistado(a) não precisaria se preocupar com respostas certas ou erradas, dada a natureza longitudinal e *ex-post facto* da pesquisa.

Com relação à interpretação de percepções e triangulação do estudo no intuito de atingir a validade das informações, quando a pesquisadora percebia elementos discordantes entre o que um entrevistado falou e outro, na fase de entrevistas, buscou-se a checagem entre os respondentes, utilizando-se do artifício da formulação, por parte da pesquisadora, de assertivas construídas com base na fala do entrevistado discordante, resguardada a sua identificação. Um exemplo disso foi quando um entrevistado argumentou que a empresa, nas fases iniciais de sua existência, não tinha conhecimento nem para ligar uma máquina. Achando que se tratava de uso de uma figura de linguagem, a pesquisadora questionou com outros entrevistados se no início da empresa o corpo técnico sabia lidar com máquinas importadas e leitura de manuais estrangeiros, por exemplo.

Na triangulação por meio da observação não-participante, verificaram-se, por exemplo, elementos tais como estrutura física da empresa, o comportamento e cumprimento dos funcionários entre os corredores, a linguagem utilizada pelos funcionários, entre outros.

Ainda, na fase final, foi realizada uma validação das fases descobertas nas análises, em entrevista final com o Sr. Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial. Nesta oportunidade, foi possível dissipar as dúvidas surgidas em decorrência das análises das entrevistas anteriores.

Concernente à triangulação entre entrevistas e análise documental, ressalta-se que foram coletados alguns dados secundários constantes de reportagens antigas, que continham transcrições de entrevistas do Sr. Edson Mororó Moura, com maiores detalhes sobre as ações tomadas no passado. O conteúdo dessas entrevistas foi comparado entre si e com a entrevista realizada pela pesquisadora neste trabalho. Observou-se, por meio desta comparação, a mesma linha de raciocínio do entrevistado; como também foi verificado, por meio da leitura das transcrições dessas entrevistas realizadas por outras pessoas, a fidedignidade dos entrevistadores quanto às palavras do entrevistado, observando que a linguagem do respondente permanece em coerência.

Tais checagens ocorreram segundo orientações de Merriam (1998), que argumenta a possibilidade de validação interna das informações coletadas por meio da triangulação de múltiplas fontes de dados, checagem dos dados interpretados por parte dos respondentes, e orientação teórica coerente com o estudo. Com relação a documentos internos da organização, no sentido de relatórios e indicadores, houve dificuldade de acesso, o que foi contornado pela leitura e análise de revistas e jornais de negócio de representatividade nacional e reconhecidos pela comunidade empresarial e acadêmica.

### **3.9 Limitações**

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo seguiram uma abordagem qualitativa, e especificamente o método do estudo de caso. O estudo de caso não favorece generalizações estatísticas (STAKE, 1995).

Com relação a tempo e recursos, fatores limitantes de uma pesquisa acadêmica, a amostra selecionada foi intencional, ao se buscar um caso representativo e a que se tivesse maior possibilidade de acesso. Por outro lado, a amostra intencional é favorecida nestes tipos de trabalho como o da temática desta dissertação, que visa entender o processo de formação das estratégias internacionais.

Ressalta-se que este tipo de pesquisa resulta em uma maior dificuldade do pesquisador em ter acesso às organizações, conforme Mintzberg (1978) advoga, uma vez que se trata de um assunto delicado e diretamente relacionado à competição e desempenho empresarial. Questões concernentes às decisões estratégicas nem sempre são reveladas pelos executivos, o que resulta a maior importância da amostra intencional, pois nela espera-se ter maior possibilidade de acesso para alcançar os objetivos estabelecidos.

Merriam (1998) argumenta que a coleta e análise dos dados devem finalizar quando existe exaustão das fontes, saturação das categorias e presença de regularidades. Porém, restrições de recursos, tais como capital e tempo, tanto dos entrevistados quanto do entrevistador podem resultar em pontos negativos nos resultados da investigação.



## 4 Análise dos Resultados

---

Nesta seção, é realizada a análise dos resultados, tendo em mente a pergunta de pesquisa: “Quais foram as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.?”. Para responder a essa pergunta de pesquisa, foi formulado o objetivo central desta investigação, representado pela assertiva: analisar as características do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A. no período compreendido entre 1983 e 2007. No intuito de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidas as perguntas de pesquisa, já descritas na seção 3.1 deste trabalho.

Essas questões basearam a análise dos dados, que serão descritos e analisados, visando retratar e analisar as fases e os momentos críticos que compuseram o processo de formação de estratégias internacionais da empresa, na perspectiva *ex-post*. Assim, o processo de internacionalização da empresa e seus componentes são abordados como padrões em um fluxo de ações (MINTZBERG, 1978).

### 4.1 As fases do processo de internacionalização da Acumuladores Moura S/A

Apesar da análise do estudo estar focada no período de 1983 a 2007, alguns condicionantes pré-exportadores relevantes, intrínsecos à trajetória da empresa ao longo da sua existência, são brevemente analisados, fase denominada “condicionantes pré-exportadores”. Desprezar estes condicionantes seria uma imprudência, em que se tratando de uma pesquisa predominantemente retrospectiva, com abordagem de análise da trajetória e perspectiva longitudinal. Ressalva-se também que, em algum momento, o modo de formação de estratégias internacionais imbrica-se com as estratégias das operações nacionais, dado que o estudo é longitudinal e a empresa em parte depende de matéria-prima externa para manutenção de suas atividades nacionais.

Nesta subseção, será analisado o modo de formação das estratégias internacionais, tenham sido elas deliberadas ou emergentes (MINTZBERG, 1978, 1998; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG,

AHLSTRAND, LAMPEL, 2000); ou alguma combinação entre essas formas; já que esses extremos variam num continuum.

Quanto à análise contextualista-processual, dos modelos de internacionalização, percebe-se que notadamente que a Escola de Uppsala possui características mais emergentes (OLIVEIRA, 2007), uma vez que seus conceitos de aprendizagem e gradualismo estão mais associados a esta tendência.

A RBV, por outro lado, varia entre uma abordagem estratégica deliberada e emergente, considerando que tais recursos podem ser desenvolvidos de forma sistematizada, ou de forma não planejada (OLIVEIRA, 2007).

Na literatura, o Paradigma Eclético da Produção Internacional é analisado como predominantemente deliberado normativo. Destaca-se que as três vantagens que constituem o paradigma, são aqui abordadas numa perspectiva longitudinal, visando revelar nuances ao longo do tempo. Assim, observa-se o desenvolvimento relativo às vantagens de propriedade e internalização, e as alterações longitudinais, no que diz respeito às vantagens de localização.

O âmbito interno da empresa, que está associado aos recursos internos e o conseqüente desenvolvimento das vantagens de propriedade e de internalização, o qual ocorre na faixa entre o modo de formação de estratégias deliberado e emergente. No entanto, com relação às vantagens de localização, estas são menos dependentes da empresa, pois estão relacionadas à unidade de análise país e, portanto, uma empresa individual não teria tanto poder de alterá-las. Por outro lado, a empresa detém a possibilidade de verificar, de acordo com a percepção dos principais tomadores de decisão, em que mercados as vantagens de localização estão mais presentes e, a partir daí, utilizar-se de um planejamento formal de estratégias internacionais.

Finalmente, a análise trabalhará tanto com dados primários quanto com os secundários, visando alcançar a validade do estudo, via triangulação dos dados (MERRIAM, 1998).

A seguir, foi construída uma fotografia das fases, fundamental para o entendimento do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A. Estas fases constituem-se de mudanças majoritárias com relação às estratégias de internacionalização ao longo do tempo na empresa. Estudos anteriores, acerca das fases do processo de internacionalização, nas empresas estudadas por Oliveira (2007) e Silva (2008), observa-se a apresentação de fases bem delimitadas, onde, ao ser iniciada uma fase, a anterior já estava finalizada. Neste estudo, ao contrário, observam-se momentos em que as fases se sobrepõem ao longo do tempo. Dessa forma, não necessariamente existe o encerramento de uma fase para o início de outra, mas ocorrendo inícios de fases de forma concomitante à existência de outra fase. Ressalta-se que tais fases se associam ao tempo. Como pode ser observado na figura 9(4)

abaixo, as fases “condicionantes pré-exportadores”, “nordestinos em Nova York” e “Moura Export” sofreram descontinuidades.

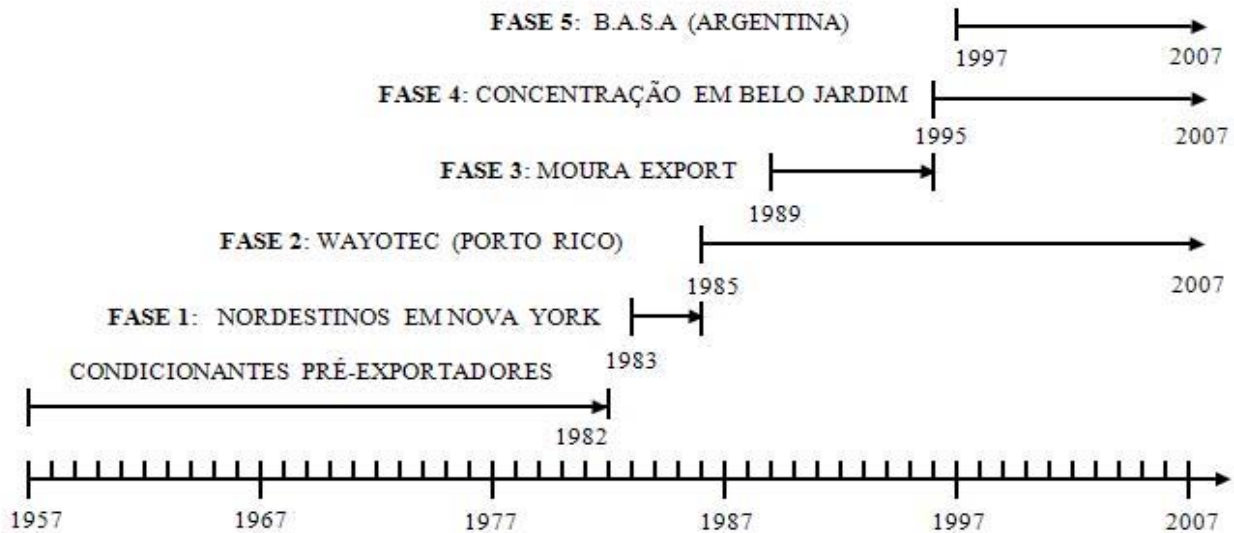


Figura 9(4): Mudanças e continuidades das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A.  
Fonte: Pesquisa de campo (2007).

## 4.2 Condicionantes pré-exportadores: (1957 - 1982): 25 anos

Nos estudos de internacionalização, muitas empresas já nascem voltadas para o mercado externo, são as denominadas *born globals* (Rocha et al 2005, p. 1). Esse tipo de empresa começou a surgir com a explosão dos primeiros efeitos da globalização no mundo empresarial, e se diferenciam das demais, principalmente em relação à velocidade acelerada do processo de internacionalização.

No entanto, na empresa estudada, a velocidade acelerada do processo de internacionalização não é característico como *born global* (Rocha et al 2005, p. 1), o que favorece um melhor estudo longitudinal do caso.

Destaca-se que, antes da primeira exportação, o empresário buscou conhecimentos tecnológicos para a melhoria da empresa, o que inclui um primeiro contrato de transferência de tecnologia internacional, com a Chloride. Esta parceria foi fundamental para o desenvolvimento tecnológico da Acumuladores Moura. O fundador e Presidente da empresa, Sr. Edson Moura, fez questão de frisar, em entrevista para a pesquisadora, a extremada importância em retroceder à fase anterior ao início das exportações propriamente ditas,

pontuando o valor que estas ações pré-exportadoras tiveram para o desenvolvimento da empresa e que culminaram com o início das exportações.

Além disso, os componentes familiares do empreendedor também foram fundamentais neste processo de busca do conhecimento. Este foi um ponto bastante enfatizado pelo fundador e presidente da empresa, o Sr. Edson Moura. Na entrevista, ele ressaltou a participação de sua esposa, Senhora Conceição Moura, neste processo. Naquele momento, na viagem internacional, ele pouco sabia inglês e sua esposa já estava mais familiarizada com o idioma, o que foi fundamental durante o advento da primeira viagem ao exterior, que culminou com o primeiro grande passo da inserção internacional da empresa, como será visto adiante.

Meu inglês era muito deficiente [...] Conceição falava muito bem inglês. Ela aprendeu inglês, porque nós tínhamos os mesmos cursos, curso de ginásio, curso científico. Ela aprimorou o inglês dela, vindo toda semana, de Belo Jardim para cá, de trem, grávida, porque nós tivemos quatro filhos, todos nasceram seguidamente[...] isso porque ela ensinava lá em Belo Jardim e não tinha professor de inglês. Então, Conceição foi realmente uma pessoa notável. Tinha uma funcionária aqui que chamava ela de mulher biônica, porque ela foi uma pessoa muito marcadamente destacada. Não é porque seja minha esposa, mas uma pessoa notável [...] é química também, foi química nossa. E sem ela, a gente não teria feito a empresa.

As próximas subseções discorrerão acerca da análise das fases em relação ao referencial teórico empírico utilizado.

#### **4.2.1 Processo de formação das estratégias internacionais**

Ainda que a primeira exportação tenha sido realizada para os Estados Unidos, no ano de 1983, muitas decisões e ações *ex-ante* exportações (WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978) apresentaram-se de fundamental importância para o entendimento do processo de internacionalização da empresa.

A importância destas ações anteriores é enfatizada e defendida pelo Sr. Edson Mororó Moura, que fez questão de frisar que a internacionalização (em seu sentido amplo) da empresa começou a partir do momento da criação da fábrica, onde se iniciou, não apenas no Brasil, mas principalmente no exterior, a busca por tecnologia:

A nossa inserção para o exterior, praticamente se deu com o processo de implantação da fábrica. Nós fomos fundados em mil... há 50 anos atrás, em 1957. Então você (pesquisadora) não faz uma idéia muito boa, nem se você tiver forças, tivesse meditado sobre o que era o Nordeste em 1957... um atraso profundo. Uma região que se dizia na época ser o maior bolsão de pobreza do mundo. Era a área onde tinha a maior quantidade de pessoas pobres, isso era dito por Celso Furtado. Ora, diante de um bolsão de pobreza, nós ficávamos não vou dizer no centro, mas

próximo do centro desse bolsão, não é? Que se chamava polígono da seca. Então, como era que nós íamos fazer baterias, que é uma peça técnica, não é? Complicada... é uma pilha galvânica. Então isso aí nos levou a procurar tecnologia [...] Não conhecia nada de baterias a não ser as leis gerais que regem a parte técnica[...]

Além de buscar suporte em órgãos financiadores, o Sr. Edson Moura, em entrevista para Abelhão (2005) reforça também que ele procurou os professores da Universidade Federal de Pernambuco para se aprofundar no conhecimento da fabricação de baterias. No entanto, os professores daqui não sabiam como ajudá-lo, mas o diretor da escola lhe indicou um colega que trabalhava na Universidade de São Paulo:

Meu curso de química industrial foi muito bom, mas não tinha conhecimento para fazer uma fábrica de baterias. Procurei meus professores e eles não conheciam praticamente nada, apenas os princípios eletroquímicos na base da fabricação. O diretor da escola indicou-me um colega do Departamento de Eletrotécnica da Universidade de São Paulo e resolvi ir até lá para dissipar minha ignorância, como costumo dizer. Fui apresentado a um químico que tinha trabalhado 10 anos na Presto-lite, uma empresa americana de baterias. Foi a partir daí que comecei a construir a fábrica, comprando peças num ferro velho.

Não somente o Sr. Edson Moura recebeu a indicação para a visita à Universidade de São Paulo, mas o diretor da Escola de Química, também lhe conseguiu um estágio numa fábrica importante. Sem dinheiro, mas sedento por conhecimento, o Sr. Edson Moura, recém-formado, seguiu de caminhão rumo ao sudeste, com duas cartas de recomendação na mão (MOURA, 2008).

A fábrica de baterias de São Paulo, na qual o Sr. Edson Moura faria um estágio, era a Saturnia, a maior fábrica de baterias do país naquela época, e que pertencia ao italiano Aldo Rabioglio. O presidente da fábrica descobriu que o jovem estagiário pernambucano não era nenhum professor de química, mas sim um empreendedor que se preparava para lhe fazer concorrência. Foi o próprio Sr. Edson Moura quem revelou ao empresário o real objetivo de sua presença, omitido na carta de apresentação da Escola Superior de Química. Mas o estágio, para o qual a Saturnia se propunha até a pagar a conta do hotel, obviamente foi cancelado (MORAIS, 1999).

O Sr. Edson Moura utiliza, então, a outra carta de recomendação, indo à PUC de São Paulo. Ao chegar à faculdade, conheceu um professor que lhe apresentou a um homem que já havia trabalhado durante 10 anos numa fábrica de baterias. O homem o levou para visitar uma fábrica que havia falido e lá o Sr. Edson Moura pôde recrutar um operário, o Antonio Robles, espanhol especialista em montagem de baterias, para vir a Belo Jardim e implantar a fábrica, com alguns poucos equipamentos usados, comprados em São Paulo. Esses equipamentos serviram de base para fazer outros aparelhamentos capazes de fabricar uma bateria (LIMA, 2007; MOURA, 2008).

No entanto, os conhecimentos adquiridos não foram suficientes para o desenvolvimento da fábrica, conforme relato do presidente e fundador da empresa, o Sr. Edson Mororó Moura, “[...] a quantidade de conhecimentos que nós trouxemos de São Paulo foi bastante para construir uma planta muito pequena e muito ineficiente [...]”.

Mesmo com a fábrica ineficiente e a pouca experiência prática do seu principal empreendedor, as placas de baterias que eram fabricadas tiveram boa acolhida no mercado, conforme relato do Sr. Edson Moura, em entrevista a Abelhão (2005).

[...] Não se pode ser empresário ou responsável técnico por uma fábrica de baterias somente com leitura: tem que ter prática, o que eu não tinha. Quebramos a cabeça e passamos maus momentos. Nossa tecnologia não era boa, mas não existiam placas muito boas, e as nossas tinham acolhida no mercado. Quase certamente, eram as melhores do Brasil. Fizemos nós mesmos o equipamento inicial para fabricar as placas de baterias, em Belo Jardim, com os conhecimentos dos mecânicos da Mariola. Usávamos peças usadas.

Inicialmente, em entrevista para Abelhão (2005), o Sr. Edson Moura explica que começou a fazer placas de baterias e atender ao mercado interno, especificamente o Rio de Janeiro:

Pretendíamos fazer apenas placas de chumbo, usadas para recondicionar baterias. Mas o mercado das placas era muito pequeno, e pensei em montar baterias também. As primeiras que fizemos, 100 placas razoavelmente boas, vendemos no Rio de Janeiro. As grandes fábricas de São Paulo não tinham interesse em vender placas, porque as baterias recondicionadas, mais baratas, faziam concorrência a elas. Uma bateria recondicionada é uma bateria nova que se deixa de vender. Como no Rio de Janeiro havia grandes reformadores de baterias, vendíamos lá uma quantidade razoável [...]

Evidencia-se, pelos argumentos acima, o modo empreendedor de formação das estratégias. Observa-se também a intimidade com a formação do produto a ser comercializado, mesmo com recursos escassos, agravados pelo uso de materiais usados, o que nos remete à lembrança da estratégia artesanal, defendida por Mintzberg (1998), perfeitamente alinhada com o modo empreendedor de formação das estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O fundador da empresa buscou o conhecimento quanto à sua prática, por meio do acionamento e estabelecimento de redes de relacionamento pessoais, para favorecer o desenvolvimento do produto a ser por ele comercializado. Não foi realizado, na época, nenhum planejamento estratégico formal e se houvesse ocorrido uma análise mais profunda dos recursos disponíveis pela empresa, os fundadores teriam consciência de sua inadequação. Esta análise é corroborada por Nejaim Filho (2007):

Certa vez, ao apresentar a um grupo de distribuidores uma retrospectiva sobre sua empresa, Edson Mororó Moura fez referência à metáfora do besouro, ‘quem não

voaria se tivesse consciência da sua inadequação para a empreitada'. Teimosamente, frisava Mororó, ela desafia as leis da aerodinâmica e com sacrifício alcança a velocidade necessária, conseguindo, finalmente, voar. A metáfora ilustra bem a visão do empreendedor sobre o desafio de produzir baterias para equipar automóveis, em 1957, na cidade de Belo Jardim (a 187 km do Recife). Uma região (o agreste meridional) onde a escassez de recursos como água e mão-de-obra qualificada são visíveis até os dias de hoje.

Na próxima subseção, a fase será analisada consoante os aspectos constituintes da Escola de Uppsala, que se apresentaram mais evidentes.

## **4.2.2 Os constituintes da Escola de Uppsala**

Conforme discutido na seção do referencial teórico-empírico deste trabalho, os constituintes da Escola de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) corroboram o desenvolvimento internacional da empresa como fruto da aquisição incremental e da evolução dos modos de entrada internacionais via acúmulo de experiências, destacando a empresa como unidade de análise, o papel da aprendizagem organizacional e o incrementalismo ao longo do tempo.

Tais categorias, embora na literatura apresentem-se didaticamente isoladas, neste trabalho estão imbricadas, em algumas fases, singularmente nesta subseção, uma vez que para buscar o conhecimento necessário para a fábrica, o seu principal empreendedor fez uso de suas *networks*, assim como construiu *networks* para alcançar seus objetivos. Por esse motivo, em algumas subseções, as categorias podem ser apresentadas, intencionalmente, de forma conjunta, devido às suas sobreposições.

Ressalva-se que a Escola de Uppsala apregoa que a unidade de análise seja a empresa; porém, nesta fase pré-exportadora, as ações do empreendedor serão utilizadas como unidade de análise, uma vez que no início do ciclo de vida de uma organização, o papel de seu principal empreendedor confunde-se com o da própria empresa.

### **4.2.2.1 Aprendizagem e Networks**

Nesta fase, os recursos apresentam-se escassos e a busca pela aprendizagem ocorreu por meio das *networks* criadas pelo principal empreendedor. Apesar de ainda não comercializar internacionalmente, a empresa já buscava parcerias nacionais e internacionais para o desenvolvimento de sua tecnologia.

Com relação à busca por parcerias tecnológicas que favorecessem a aprendizagem, primeiramente no contexto nacional, especificamente no período prévio de busca de conhecimento via SUDENE E USAID, o empreendedor conheceu em São Paulo, uma família de espanhóis que detinha informações acerca de baterias, conforme entrevista do Sr. Edson Moura, oferecida a Abelhão (2005):

Contatamos uma família de espanhóis, de São Paulo, que conhecia mais. Só foi possível trazer para Pernambuco o filho mais novo da família, que conhecia menos, mas sabia mais do que eu. Ele passou aqui uns dois meses e realmente foi útil, mas logo saiu e fomos aprendendo nós mesmos.

Posteriormente, o aprendizado ocorreu por meio de parcerias internacionais. Evidencia-se que, após os primeiros anos de estabelecimento da empresa, essa busca por conhecimento se fez primordial para a consecução dos negócios da empresa. Nos primeiros dois anos de funcionamento, os produtos fabricados eram considerados de péssima qualidade, conforme argumento de seu principal empreendedor. Nesse contexto, em 1959, nascia a SUDENE, órgão no qual o Sr. Edson Moura buscou apoio para melhorar sua tecnologia e, conseqüentemente, seu produto. A SUDENE auxiliou, mas os resultados ainda eram insuficientes.

Em 1967, o Sr. Edson Moura descobriu, via SUDENE, um programa de intercâmbio financiado pela USAID, organização americana, implementada em 1961, pelo governo do presidente Kennedy, que possibilitava aos empresários nordestinos a visita a fábricas localizadas no exterior, como um meio de troca de informações e aprendizado. Em suas palavras:

E nós então começamos a fazer as primeiras baterias em 58, 59, umas baterias muito ruins, muito ineficientes, que tinham um custo muito elevado. Bom, então com aquelas baterias, era impossível qualquer sucesso. Mas eu persisti, fui à SUDENE, e o superintendente da SUDENE, o professor Fernando Mota, daqui de Pernambuco, era um homem de uma visão muito grande. Eu expus a ele, ele me deu razão inicialmente, e a USAID, dos Estados Unidos, criou um programa para o treinamento de empresários que já tivessem se instalado [...]

Deve-se contextualizar que a USAID é uma agência para o desenvolvimento internacional, que nasceu do Plano Marshall de reconstrução da Europa após a Segunda Guerra Mundial, e representa o quarto ponto do Programa Administrativo de Truman. Em 1961, o Ato de Assistência Estrangeira transformou-se em lei e a USAID foi criada por ordem executiva. Desde então, a USAID tem sido a principal agência dos Estados Unidos, a assistir os países que se recuperam de desastres, tentam escapar da pobreza e se envolvem em reformas democráticas (USAID, 2008).



Ressalta-se que as principais fontes de recursos externos do País, até 1967, foram organismos internacionais de cooperação, como FMI, BIRD e BID e de órgãos governamentais, notadamente a USAID e Eximbank dos EUA (FURTADO, 2000).

Esta agência possibilitou que o Sr. Edson Moura e sua esposa, a Senhora Conceição Moura, visitassem empresas no exterior, para intercâmbio de conhecimentos:

Eles (a USAID) foram soberbos no apoio. Quando o americano geralmente faz as coisas, ele tem muita burocracia. No dia que eles marcavam para receber o dinheiro, chegava o cheque pelo correio: 20 dólares para mim, 20 dólares para minha mulher [...]

Este órgão facilitador de formação de *networks* empresariais foi o que permitiu à Acumuladores Moura a viagem internacional e a realização de seu primeiro contrato tecnológico com outra empresa, que foi a Chloride. A viagem ao exterior teve duração de 12 semanas (três meses) e neste contato foram feitas muitas visitas às empresas lá estabelecidas. Quando eles chegaram à Inglaterra, ocorreu o primeiro grande passo no processo de internacionalização da empresa, nas palavras do Sr. Edson Moura:

[...] ficamos lá (Sr. Edson e sua esposa, Conceição Moura), oito semanas nos Estados Unidos e quatro semanas na Europa. Visitamos aquelas fábricas, que por um lado, nos deixaram assim, deprimidos, diante do colosso; não obstante só termos visitado fábricas pequenas. Mas eram um colosso aquelas fábricas. E de lá nós fomos na Europa, na Europa foi muito mais importante[...] lá na Inglaterra nós encontramos uma fábrica, a Chloride, que disse ‘por que vocês não celebram um contrato de transferência de tecnologia?’, e nós celebramos. Por isso que eu digo, a inserção nossa com exterior não veio propriamente de vender bateria, veio da tecnologia e naturalmente vendo também que nós poderíamos fazer uma bateria daquela para exportar [...]

Na volta para o Brasil, o Sr. Edson Moura e a Sra. Conceição Moura formalizaram a parceria com a Chloride. Naquela época, as dificuldades foram imensas e era difícil achar um advogado que pudesse analisar o contrato; finalmente o Sr. Edson Moura e a Sra. Conceição Moura conheceram um advogado, o Sr. Nehemias Gueiros, que tinha conhecimento das leis inglesas. O Sr. Edson Moura descreve em detalhes este episódio:

Para você (pesquisadora) ter uma idéia, nós precisávamos aqui em Recife, de um advogado para nos dar suporte na parte jurídica daquele contrato, escrito em inglês, regido por leis inglesas. Como era que a gente iria arrumar um advogado? Aquilo para nós era uma coisa do outro mundo. Então era o seguinte, aqui em Recife tinha um advogado notável em [...] contratos. Era o pai de Zé Paulino [...] mas ele não conhecia o direito inglês, ele conhecia o direito italiano. Aí, nós quebramos a cabeça e ele disse ‘vocês têm que ir atrás de Nehemias Gueiros’, um advogado notável no Brasil todo, pernambucano. Eu vou lhe contar uma coisa interessante, nós fomos lá; eu, Conceição e um inglês que trouxe uma minuta do contrato, para olhar com o Dr. Nehemias. Quando a gente entrou no escritório dele, o inglês arregalou os olhos porque nunca tinha visto tanto livro (risos) [...] um negócio impressionante. E mais impressionado ele ficou quando viu um retrato de Assis Chateaubriand, já ouviu falar? Que era embaixador do Brasil em Londres, com Nehemias Gueiros ao lado dele falando com o primeiro-ministro inglês, Winston Churchill. O advogado ficou assim, apalermado, o

inglês. Então, fomos lá, e Dr. Nehemias pegou o texto, leu em inglês, como se estivesse lendo em português, e disse a ele 'olha, eu acho que esses termos aqui não estão bem', em inglês 'podia ser melhor, tal ou qual, o que você acha?', 'pois não, pois não' aí, depois ele disse cá para mim: 'pode assinar que eu garanto a você que não vai acontecer nada demais. Isso aí é um projeto padrão'.

Essa parceria tecnológica com a Chloride foi extremamente relevante do ponto de vista de desenvolvimento da qualidade do produto que a Moura fabricava na época. O contrato funcionava por meio do fornecimento de literatura especializada e técnicos ingleses que vieram para a fábrica de Belo Jardim auxiliar no que fosse necessário e, em troca, a Moura fornecia um percentual sobre as vendas de baterias. No entanto, a parceria tecnológica não foi totalmente aproveitada, devido à fase embrionária de desenvolvimento do know-how tecnológico àquela época, conforme relata o fundador e presidente da empresa:

Eles (a Chloride) mandavam toda a literatura. Mandavam técnicos para cá, tantas horas de técnicos por ano, foi muito bem feito, e a gente pagava [...] sobre as vendas que nós fizemos. Nós não tínhamos muita experiência, nós tínhamos uma experiência muito pequena, mas foi um suporte fantástico. Não foi maior, porque a nossa ignorância era tão grande, e a quantidade de informações tão elevada, que realmente se perdeu 80%. Depois que a gente começou a crescer, crescer, a gente ficou olhando aquela informação técnica, e a gente foi ver o quanto eles eram grandiosos para o nosso crescimento tecnológico [...]

Finalmente, o Sr. Edson Mororó Moura pontua que este primeiro momento foi fundamental para o início da inserção internacional da empresa, aprendendo como desenvolver tecnologia, como melhorar o produto:

E então começamos com o apoio da Chloride, que era a maior fábrica de baterias do mundo. Começou aí a nossa inserção internacional. Na área do conhecimento, não na área de vendas, de representação, de preços, nada disso, na área do conhecimento [...] atente para isso, viu? Conhecimento é a coisa mais importante numa empresa industrial. Foi esse conhecimento que a Chloride nos vendeu [...]

A Chloride forneceu a tecnologia, como rezava o contrato. Não ensinou tudo, mas o bastante para que os engenheiros da Moura criassem uma bateria para o carro a álcool. Esse era um assunto que não interessaria a ninguém fora do Brasil, o único local onde se faziam carros movidos a álcool. A FIAT comprou as novas baterias da Moura, mas fez exigências adicionais de qualidade (CASTRO; BARROS, 2002, p. 18).

Com o avanço tecnológico, a Moura começou a produzir baterias de qualidade, expandindo as vendas para outras regiões do país. E como a Chloride tinha acordos com algumas montadoras de carros, a Moura passou a ser peça original dessas montadoras no Brasil. A partir daí, a empresa começou a atuar em todo o território brasileiro. Foi quando surgiram as unidades de distribuição, que, a princípio, eram chamadas de depósitos e eram coordenadas pela própria empresa. Com o passar do tempo, numa nova gestão, essas unidades

foram transformadas numa rede e ganharam independência. Os distribuidores, responsáveis pelas unidades, tornaram-se sócios e passaram a dividir a responsabilidade burocrática e fiscal com a empresa (MOURA, 2008).

Na década de 80, a empresa começou a realizar contratos com as montadoras, fruto do desenvolvimento da tecnologia anterior e da capacitação tecnológica. Nesta etapa, o Sr. Edson Moura, relata, em entrevista a Abelhão (2005), que houve também uma parceria com uma empresa alemã, a Hoppecke. Mas, que foi o contrato com a Chloride que permitiu à empresa o desenvolvimento da tecnologia para a bateria específica de carro a álcool, exigência das montadoras naquela época:

Na década de 80, assinamos um contrato com a Hoppecke, empresa alemã. Em 1983, conseguimos entrar na Fiat Automóveis, com uma bateria para o carro a álcool. A tecnologia era a dos ingleses. Usávamos um PVC especial e as placas de chumbo seguiam o desenho da Chloride, o que nos permitiu fazer a bateria de melhor desempenho do Brasil para veículos a álcool. Para conseguirmos o contrato, vencemos uma empresa multinacional que não foi capaz de fazer uma bateria específica para carro a álcool. O contrato com a Fiat deu-nos um prestígio enorme.

O novo contrato com a Hoppecke gerou frutos desejados. No entanto, os alemães que visitavam a empresa reclamavam do nível educacional dos funcionários. Com o que sabiam ou não aprenderiam ou não poderiam dialogar inteligentemente. Em suma, faltava educação formal (CASTRO; BARROS, 2002, p. 18). A empresa busca então o aumento do nível educacional de seus funcionários, como será observado na subseção desta fase, concernente à análise da *resource based view*.

Aliado ao fato das parcerias tecnológicas, a chegada das montadoras multinacionais ao Brasil favoreceu o desenvolvimento da Moura, para o mercado exterior, conforme depoimento do Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro:

[...] a entrada na montadora, o próprio trato com a montadora, as negociações com as montadoras, a exigência que a montadora faz de qualidade, de tecnologia fez com que a gente se habilitasse quase que naturalmente para o mercado de exportação. Porque o mercado interno, ele é muito pouco exigente, o mercado de reposição é muito pouco exigente. E aí, a empresa que não fornece para montadoras e não exporta, dificilmente é demandada, é forçada a ter um salto qualitativo de gestão, de qualidade, de competitividade e fica ali naquela mesmice [...] a Moura ficou muito tempo nessa situação, e eu diria que depois de 78 em diante, deu um salto muito grande de tecnologia de gestão, de produção, de negociação, um aprendizado.

Argumento este corroborado pelo Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

[...] você não consegue ser o fornecedor da FIAT, da FORD, da Volkswagen, da Renault, simplesmente porque você quer. Você tem que ser bom, tem que aprender. E aí, você tem que aprovar tecnicamente, tem que aprovar o produto e o seu processo industrial, tem que aprovar as normas de processo, as normas de qualidade da empresa. Você tem que ter uma postura, uma adequação ambiental [...]

Ressalta-se a importância da entrada nas montadoras como desenvolvimento dos recursos da empresa para o mercado internacional. Uma vez que estas *networks* possuíam um maior grau de internacionalização, foram apresentadas à empresa exigências que a favoreceram. Neste caso, esta é uma lacuna a ser explorada nos estudos de internacionalização de empresas, especialmente de alguns setores nos quais as certificações requeridas dos compradores que detêm maior experiência e *know-how* internacionais exigem em relação aos seus fornecedores.

### 4.2.3 Os Recursos Competitivos

Nesta fase, o papel do empreendedor foi fundamental, juntamente com a Sra. Conceição Moura, para a celebração do primeiro contrato tecnológico da empresa. O papel do empreendedor na internacionalização que já havia sido ressaltado por Andersson (2000), encontra evidências fortes na empresa estudada. Conforme argumentação do Sr. Edson Moura, fundador e Presidente da empresa:

[...]para o nosso porte, eu acho que existiram poucas fábricas no mundo, que tivessem começado com um contrato de tecnologia como esse que nós tivemos, e aí se deve a mim e a Conceição, que tomamos lá no exterior a decisão de fazer esse contrato [...].

Todavia, mesmo com a ajuda da Chloride, alguns recursos da empresa ainda deveriam ser desenvolvidos, como *know-how* tecnológico e outros tipos de recursos, para apoiar as estratégias competitivas. Houve dificuldade de transferência de conhecimento pela parceira internacional. O Diretor Comercial de Exportação, Sr. Luís Mello, não obstante reconhecer a dificuldade que se tinha, naquela época, de absorver os conhecimentos advindos da parceria, ressalta que a sua importância, no sentido de obrigar a empresa a entrar em contato com o exterior e entender como o mercado fora das fronteiras brasileiras funcionava:

Parceria essa (a da Chloride) que muito pouco ficou para nós. Por quê? Porque nós éramos tão ruins, a gente tinha um nível de ignorância técnico tão grande, que não adianta [...] Por exemplo, alguém que nunca pegou num computador, não é? Aí você diz 'você vai fazer um curso de Excel Avançado'. Aí o cara diz assim 'rapaz, como é que é isso? Onde é que liga? É na tomada?' [...] Era a gente, naquele momento [...]

[...] eu diria assim, essas parcerias, elas não foram tão importantes, do ponto de vista do mercado externo, mas eu diria o seguinte, este contato com o mundo exterior, esse contato com essas empresas internacionais, fizeram com que a gente tivesse que viajar. Fizeram com que a gente escutasse uma série de histórias do mercado lá fora [...] nós criamos alguns amigos bem posicionados no mundo.

Sobre a ignorância tecnológica já mencionada pelo Sr. Luís Mello, o Sr. Edson Moura corrobora abaixo, lembrando a época da compra dos equipamentos nos Estados Unidos e que não puderam ser ligados pelo pessoal da fábrica de Belo Jardim:

Compramos, por exemplo, os equipamentos nos Estados Unidos e trouxemos os equipamentos para aqui, pensando que nós seríamos capazes de colocar em funcionamento. Pura maluquice, porque o equipamento é como um carro. É você comprar um carro e não comprar as chaves para apertar as rodas, entendeu? Então aquilo foi muito valioso, mas os equipamentos, nós só passamos a ter realmente uma fábrica quando os ingleses chegaram aqui e colocaram os equipamentos para funcionar.

Percebe-se, com base em análise do trecho acima, que apesar de a empresa ter comprado os recursos tangíveis, tecnológicos, a falta do recurso intangível, know-how tecnológico não possibilitou o funcionamento da fábrica, o que mostrava o nível de dependência com relação à primeira parceira tecnológica, a Chloride.

Ainda que esta seção analise os recursos empresariais, observa-se, ao fazer uma comparação da RBV e a Escola de Uppsala, que *network* desenvolvido pela empresa é um dos recursos intangíveis e valiosos (BARNEY, 2002), que possibilitou à Moura concorrer melhor no âmbito mundial. Conforme palavras do Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação:

O relacionamento (com a Chloride) foi mantido, isso aí. E agora mesmo, está acontecendo fatos na Europa, que a gente precisa entender e entender rapidamente. Por exemplo, está existindo um desabastecimento do mercado europeu de baterias. O que é? Por que está acontecendo isso? E são essas pessoas que vão nos ajudar, a gente vai ter que sair daqui, nós vamos ter que estar lá conversando com um e com outro. Mas essas pessoas, elas já dão para você os sinais, pintam o cenário: 'é a bateria da China, que o governo subiu muito o preço, tirou o subsídio', uma série de coisas. A fragilidade de determinado concorrente, é o aquecimento mesmo, ou seja, surgem sinais... ao ponto de estar existindo esse movimento, que a Volkswagen na Alemanha está comprando bateria da Moura para ser exportada para a Alemanha.

É necessário que se observe que o relacionamento construído na base da confiança, como este com a Chloride, mesmo após seu término contratual, favoreceu a empresa no sentido de ter acesso às informações de seu setor de forma mais rápida, o que facilita o desenvolvimento de seus recursos, diante do ambiente externo. Representa também um elemento a ser mais explorado nos estudos de internacionalização e até de teoria dos jogos na área de negócios internacionais. Afinal, quais interesses podem estar envolvidos em ambas as partes que propiciam a cooperação entre si, mesmo findo o contrato?

#### **4.2.3.1 Recursos Humanos**

Como mencionado na subseção anterior, a nova parceira alemã, a Hoepeccke, exigiu da empresa uma melhoria no nível educacional dos seus funcionários, para que eles

adquirissem maiores conhecimentos e capacidade de aprendizado para a compreensão do que era repassado. Neste momento, educar os funcionários e treinar os recursos humanos da fábrica tornou-se uma obsessão para o fundador e presidente da empresa, Sr. Edson Moura. Ele passou a estimular os funcionários a fazer o supletivo. Desde então, ninguém parou mais de estudar. Conforme Castro e Barros (2002, p. 18) ressaltam, os 400 funcionários passaram pelo supletivo. Mais de 100 já concluíram o 2º grau. Todos se alfabetizam, e fazem numerosos cursos do SENAI, SESI, versando sobre formação profissional, segurança, gestão de qualidade, produtividade, entre outros.

#### **4.2.3.2 Know-how tecnológico**

Ao longo do tempo, percebe-se também um imbricamento do recurso know-how tecnológico com as parcerias que forneceram tecnologia para a empresa. Este imbricamento apresenta características da ambigüidade causal (BARNEY, 2002), ao utilizar diferentes tecnologias de diferentes parceiros, constituindo-se no final de tecnologia própria. Nas palavras do Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

[...] A tecnologia, vamos dizer assim, intrínseca numa bateria, num produto, ela é híbrido de todos os contratos e parcerias que a Moura tem ao longo do ano, ao longo de toda a sua história. Nós hoje temos conhecimento que foram adquiridos nos anos 70 que continuam sendo aplicados, conhecimentos dos anos 80 de uma outra base tecnológica que estão sendo aplicados, conhecimentos recentes dos anos 90 e agora da tecnologia atual que estão sendo aplicados, então a bateria Moura ela é uma bateria única. Temos um pouco da tecnologia de uma empresa alemã Moll [...], os conceitos, os princípios, as bases que nos foram dadas desde o início dos anos 90 mas nós não somos 100% Exide, 100% qualquer coisa, nós somos aquilo que a gente acreditou que é melhor, Moura.

O depoimento revela que a Moura não segue uma tecnologia específica, mas a tecnologia de fabricação da bateria é fruto dos conhecimentos acumulados de suas *networks* empresariais e que possuem um componente histórico, típico da ambigüidade causal e complexidade social; e, ao mesmo tempo, híbrido, o que não favorece sua fácil imitação; (BARNEY, 2002); (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Ilustra-se no quadro 8(4) a seguir, o histórico das parcerias tecnológicas empresadas ao longo do tempo pela empresa. O período de cada parceria está relacionado à parte contratual, específica dos recursos de know-how tecnológico da Acumuladores Moura S/A.

Período	Empresa	País de Origem
1967-1972	Chloride	Inglaterra
1982-1997	Moll	Alemanha
1989-1994	Hoppecke	Alemanha
1996-1998	GNB	USA
1998-hoje	Exide	Espanha

Quadro 8 (4): Contratos tecnológicos empresados ao longo dos anos pela empresa.  
Fonte: Machado; Oliveira; Campos Filho (2004, pág. 6), adaptado.

## 4.2.4 Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional

Nesta fase, os recursos que poderiam resultar em vantagem competitiva internacional ainda estavam em fase de desenvolvimento. Timidamente, começava a se vislumbrar uma futura atuação internacional, pois o desenvolvimento de competências tecnológicas permitiria, em ambiente nacional, que a empresa ganhasse contratos com as montadoras, que já possuíam um maior grau de inserção internacional.

A Acumuladores Moura S/A ainda não possuía vantagens de propriedade desenvolvidas. Com relação às vantagens de localização, os órgãos fomentadores de políticas de desenvolvimento estabelecidos no Nordeste apresentaram-se relevantes, como será visto a seguir, na análise contextualista-processual.

## 4.2.5 Análise contextualista-processual

Com relação à análise contextualista-processual, nesta fase o processo de mudanças se caracterizou por ser mais evolutivo, o que ressalta as características processuais da Escola de Uppsala, com aspectos de gradualismo, aprendizagem e *networks*, bem como de desenvolvimento de recursos. O desenvolvimento de recursos decorreu tanto de uma forma mais deliberada quanto emergente, mas sempre numa perspectiva mais incremental, próxima à Escola de Uppsala.

Ao analisar o contexto externo, relacionado às vantagens de localização, elas estavam mais presentes na região sudeste, uma vez que as fábricas se localizavam em São Paulo. No entanto, os órgãos nascidos àquela época, para desenvolvimento da região, auxiliaram a empresa, conforme afirmou o presidente, Sr. Edson Mororó Moura:

Aqui no Brasil, todas as fábricas de bateria estavam localizadas em São Paulo. Então, nós tivemos a sorte de começar numa hora em que a SUDENE estava sendo implantada e o Banco do Nordeste também. Então essas entidades tiveram a luz de verificar que a industrialização não era somente o aporte de dinheiro, mas o aporte principalmente, de tecnologia.

Castilho (2007) rememora o contexto externo em que a Moura nasceu, embebido por políticas de desenvolvimento e incentivos regionais, ressaltando que a empresa é um dos exemplos mais ilustrativos do modelo idealizado por Celso Furtado no sistema de incentivos fiscais do Nordeste, que, além de substituir importações e desenvolver a produção de bens e serviços na Região, visava à formação de grandes grupos de capital que no futuro pudessem liderar a economia regional, inserindo-a no mercado internacional.

O contexto interno da empresa, relacionado aos recursos e vantagens de propriedade, naquele momento, apresenta-se incipiente de recursos tangíveis, mas com uma atuação relevante de seu principal recurso, o empreendedor. O conteúdo das mudanças levou a empresa ao maior desenvolvimento de suas habilidades e início de suas operações, conduzindo-a em direção às etapas subseqüentes.

### **4.3 Síntese dos principais achados**

Esta subseção caracterizou-se tanto por achados convergentes e divergentes com a literatura, quanto por achados emergentes, não explorados na revisão de literatura, inexistentes ou pouco estudados pelas teorias da área de internacionalização.

O primeiro achado ‘emergente’, não explorado na literatura acerca da internacionalização de empresas foi mencionado e enfaticamente defendido pelo Presidente e fundador da Acumuladores Moura, Sr. Edson Moura, denominado como o “processo de internacionalização pela busca do conhecimento”. Este processo, mesmo que para a implantação da fábrica nacional, demonstrou ser fundamental para o desenvolvimento internacional futuro da empresa. Sugere-se que, em pesquisas futuras, esse processo de internacionalização via aquisição de conhecimentos possa reunir-se ao campo do empreendedorismo, uma vez que esta busca foi definitivamente uma atividade empreendedora.

No segundo achado ‘emergente’, ressalta-se um ponto não abordado pela Escola de Uppsala, que foi a diferença de perspectiva de relações das *networks* com o processo de internacionalização. Na Escola de Uppsala, elas são vistas como movimento posterior ao início das operações internacionais. No entanto, antes de iniciar a comercialização dos



produtos no mercado externo, a Moura já havia desenvolvido *networks* com parcerias internacionais, como forma de aquisição de conhecimento, quando essas redes foram construídas no período entre 1962 e 1972, com a Chloride. Este achado pode se revelar interessante para empresas de países menos desenvolvidos, por estarem situados na periferia econômica e, que, por isso, suas empresas necessitem de empreendedores que construam *networks ex-ante* internacionalização, visando angariar conhecimentos, do que as empresas nórdicas investigadas pela Escola de Uppsala.

O terceiro achado ‘emergente’ relaciona-se a uma ampliação das *networks* na empresa. Verifica-se que embora as parcerias tenham sido contratualmente finalizadas, os vínculos estabelecidos permitiram a existência de interação entre a empresa e suas antigas parcerias, facilitando o aprendizado da empresa acerca dos movimentos internacionais, como será observado nas fases posteriores. Assim, defende-se a existência de maiores estudos sobre o estabelecimento de vínculos após o término dos contratos e as motivações e razões econômicas que estão nos bastidores da manutenção desses vínculos.

Uma quarta revelação merecedora de estudos a respeito do processo de internacionalização, especialmente em relação às organizações empreendedoras, é o papel das relações familiares do empreendedor nos processos de internacionalização. Evidenciou-se que, nesta pré-fase, o conhecimento da língua inglesa pela Sra. Conceição Moura, e o apoio ao Sr. Edson Moura, foram elementos fundamentais para o estabelecimento do primeiro contrato da empresa, primordial para o início do processo de internacionalização.

Como quinta descoberta na fase empírica deste trabalho, observa-se que o estabelecimento de contratos com parcerias com nível de internacionalização mais desenvolvido é outro ponto que merece ser fruto de maior desenvolvimento pela Escola de Uppsala. Essas parcerias elevam o desenvolvimento dos recursos internos da empresa, seja pela dificuldade de transferência do conhecimento da parceria alemã para os funcionários da fábrica, que levou à preocupação com a capacitação dos recursos humanos, seja pelo desenvolvimento de know-how tecnológico, pela parceira alemã e pela Chloride.

Finalmente, no campo de estudo da estratégia competitiva, um sexto ponto a ser aprofundado é a questão da estratégia emergente, decorrente da falta de recursos, mas não afastada da visão do empreendedor, quando, em 1962, começou-se a lidar com a fabricação de chumbo para espingarda para alavancar recursos para a fabricação de caixas plásticas de baterias.

Com relação aos conceitos convergentes, observa-se a busca do empreendedor na construção de *networks* e a procura de órgãos institucionais para conseguir alcançar sua visão e o fortalecimento de sua rede de relacionamentos.

Pelo *framework* elaborado para este trabalho, em que o desenvolvimento dos recursos facilitaria o desenvolvimento do Paradigma Eclético da Produção Internacional, já era esperado que os constituintes desse paradigma não fossem evidenciados neste momento, já estava sendo buscado o incremento dos recursos necessários para a competição internacional.

Notadamente em relação aos recursos, o empreendedor foi a principal mola-mestra dessa fase, e o modo de formação da estratégia foi de natureza empreendedora e deliberada. Evidenciam-se também, em convergência com a teoria dos recursos competitivos, quanto ao modelo VRIO apregoado por Barney (2002), a existência da dificuldade de imitação por parte das outras empresas na tecnologia utilizada pela da empresa, decorrente das variadas parcerias construídas ao longo da sua história. Além disso, percebe-se um imbricamento das *networks* com a visão baseada nos recursos, já que estas favoreceram outros desenvolvimentos dos recursos, que não apenas os tecnológicos, como a capacitação dos funcionários do chão de fábrica.

A vantagem de propriedade ainda estava sendo desenvolvida via recursos internos e a vantagem de internalização neste momento não existia, em relação ao mercado externo. A vantagem de localização, apenas existia no mercado nacional, uma vez que aquele foi um momento em que o governo instalou órgãos de desenvolvimento do Nordeste e se investia na indústria de auto-peças.

#### **4.4 Fase 1: Nordestinos em Nova York (1983 - 1985): 2 anos**

Nesta seção, serão analisadas as estratégias internacionais adotadas pela Acumuladores Moura S/A na Fase 1, levando em consideração a fundamentação teórica discutida no capítulo 2. Com a análise, pretende-se compreender quais foram as teorias que evidenciaram e marcaram esta fase na empresa. Deve ser observado que, não obstante a análise seja realizada em separado, em alguns momentos, as teorias irão se relacionar, considerando suas similaridades, discutidas no referencial teórico empírico.

Neste momento, o volume de exportação era muito pequeno, pois exportava-se uma média de dois *containers* a cada três meses. A Moura ainda não era líder nacional, apenas regional e tinha interesse em conquistar o mercado internacional (PEREIRA, 2007).

#### **4.4.1 Processo de formação das estratégias internacionais**

Nesta subseção, serão analisados os períodos de continuidade e mudanças nas estratégias internacionais adotadas, e como elas ocorreram no período de duração dos dois anos da fase.

Após o período de desenvolvimento da tecnologia, que ocorreu em 1983, o primeiro esforço exportador foi fruto do desejo do empreendedor (ANDERSSON, 2000), Sr. Edson Moura, que desde o início da empresa, iniciou sua saga em busca do conhecimento. Essa visão do empreendedor (FILLION, 1991) resultou de uma preocupação em estar presente no mercado internacional, conforme relata o ex-Gerente de Exportação, Sr. Manoel Jr.:

[...] Sr. Edson sempre enfrentou muitas barreiras até superar. Mas você vem vindo e a conclusão que a gente chega é a seguinte: ele sempre teve a visão como empreendedor, como visionário, de que era importante para a empresa estar presente no mercado internacional porque você não podia crescer, ser uma grande empresa no mercado nacional, se não tivesse uma visão do que se passava fora do país [...]

O modo de formação das estratégias foi fortemente marcado pelo empreendedorismo do fundador da empresa, sendo deliberado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), em sua essência, conforme relato ainda do ex-Gerente de Exportação:

E ele (Sr. Edson) sempre batalhou muito por isso (a inserção internacional). Ao ponto de, quando a gente começou a trabalhar nas exportações nos anos 80/83, foi ação assim de fases proativas, nós decidimos ir pro mercado internacional por conta própria, com a vontade da época, não foi com planejamento, não foi com assessoria.

O empreendedorismo do fundador também foi corroborado pelo relato do Sr. Luís Mello, atual Diretor Comercial, mas em um momento inicial de disparo do processo; posteriormente, evidenciam-se os ajustes incrementais (QUINN, 1978), quando ele faz a comparação com um carro em movimento:

A exportação da Moura, a ida da Moura para o mercado externo foi fruto do pioneirismo do nosso fundador e atual presidente, o Edson Moura. Do ponto de vista técnico nós não tínhamos nenhuma capacitação técnica para exportar, foi um negócio assim meio na raça, como são todas as coisas que ele faz, eu digo assim, que talvez nível de planejamento tenha sido extremamente rudimentar, mas ir e depois ir consertando o que for possível, mas já com o carro rodando, já com a máquina em movimento.

Novamente, percebe-se a deliberação do empreendedor como modo de formação das estratégias nessa fase, agora de entrada nos mercados internacionais via transações comerciais e não de conhecimento, como na fase anterior. Inicialmente a entrada ocorreu por meio de exportações e, posteriormente, com a abertura do escritório comercial em Nova York. Assim, o modo de formação das estratégias nesta fase pode ser analisado como deliberado e empreendedor, sem nenhum planejamento formal, em um primeiro momento; e incremental e empreendedor, em um segundo, no qual os ajustes foram ocorrendo, à medida que se aprendia sobre o mercado americano.

## 4.4.2 Os constituintes da Escola de Uppsala

O foco na aprendizagem foi a mola propulsora nesta fase, quando o empreendedor busca o mercado internacional para ser uma empresa melhor no Brasil, não se evidenciando a internacionalização decorrente da saturação do mercado nacional, como apregoado pela Escola de Uppsala. Ao contrário, naquele momento o mercado nacional crescia rapidamente, devido aos contratos com as montadoras.

### 4.4.2.1 Aprendizagem

A falta de experiência resultou em erros na primeira exportação, como o envio das baterias por navio, sem o uso dos *pallets*, conforme relata o Diretor Comercial, Sr. Luís Mello:

Eu me lembro até do meu primeiro chefe na Moura, na verdade foi o meu segundo [...] um senhor extremamente meticuloso [...] Seu Guido me contou que os primeiros contêineres foram um problema grave, na questão da ovação dos contêineres. Imagino eu que a gente não sabia da existência de algo tão comum nos dias de hoje, que era o tal do pallet. Então Seu Guido contratou as pessoas e colocou uma a uma, as baterias no contêiner. Fizeram uma arrumação perfeita, digna de retrato e tudo. Então, quando os americanos abriram lá os containeres... para tirar [...] talvez custasse mais do que pagar as baterias propriamente ditas.

O Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação, argumenta, mostrando como foi essa fase de exportação, apontando os erros, a falta de conhecimento, mas ao mesmo tempo, ressaltando o aprendizado como fruto fundamental para as ações futuras da empresa:

[...] E assim a gente se deu conta de que existia uma formatação pra se exportar, que eles (os americanos) usavam máquinas empilhadeiras que a gente não usava na área comercial... a gente trabalhava braçalmente, enchendo até uma carreta de baterias, colocando uma por uma. Nos Estados Unidos isso aqui já era coisa pré-histórica. Era tudo feito com máquinas para ganhar produtividade, a mão de obra era muito cara e

até hoje ainda é assim. E a gente aprendeu logística. Não sabíamos, aprendemos. Comercialmente, os riscos, a gente não sabia nem como controlar isso e passamos a aprender quando começamos a perder dinheiro[...]

[...] A gente vendeu em Nova York e depois o povo não pagou, mas a gente não sabia como cobrar. As coisas eram muito novas, muito embrionárias, mas era época da gente botar os pés lá na região. E eu diria que o dinheiro que se perdeu naquela operação foi como um investimento para abrir as cabeças, amadurecer e aprender a lidar com o desconhecido. Não tinha como você chegar lá e acertar em tudo.

Em relação à adaptação ao produto, a empresa começa a aprender sobre as necessidades que o mercado americano tem, em contraste com as exigências do mercado nacional, conforme o Sr. Luís Mello, atual Diretor Comercial de Exportação afirma:

[...] Os americanos davam muita importância a baterias que tivessem uma partida a frio, uma corrente de partida a frio alta, aqui o mercado Brasileiro é amperes/hora, ninguém vende *cold cranking ampères*, que é corrente de partida a frio, isso fez com que a gente tomasse contato mesmo com isso, e precisa que a bateria, ela precisa de algumas coisas para que tenha essa corrente, algumas coisas do ponto de vista técnico[...] ter uma bateria que não bebesse água[...]

A falta de conhecimento do mercado internacional conduziu a erros, como a tentativa de replicar o modelo de gestão existente no mercado brasileiro. Segundo o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro:

[...] a gente tentou em Nova York aplicar o mesmo modelo daqui do Brasil [...] a gente tem aqui trinta e poucos depósitos, onde a gente tem os sócios com 35% e a gente tem 65%. Quando a gente foi para Nova Iorque, a idéia era replicar mais ou menos a mesma coisa. Tentando pegar uma pessoa aqui do Brasil, capacitando, treinando para assumir esse papel de gestor do depósito lá em Nova Iorque. E a gente pegou uma pessoa na época, aqui de Recife [...] mandamos para lá e foi um erro, porque você vai, a empresa não conhece o mercado lá, aí você manda uma pessoa que também não conhece, e aí você entra num parafuso total.

A partir dessa experiência mal sucedida, foi-se gradualmente modificando o modelo de gestão organizacional que chegou, nos dias atuais, a uma estrutura mais híbrida, já em decorrência dos aprendizados anteriores, conforme relata o Vice-presidente Financeiro, Sr. Paulo Sales:

Nós fomos várias vezes. Eu fui, Sr. Edson foi, contato com advogados, como abrir empresa, todo esse processo. Depois a gente foi amadurecendo, contratou pessoas lá, alguns brasileiros que moravam lá [...] que assumiram funções lá. E aí você começa a tentar montar uma estrutura mais híbrida. Normalmente você termina caindo num modelo tradicional, você bota o financeiro seu, e contrata as demais pessoas locais. O financeiro para tomar conta do patrimônio e do dinheiro, e coloca pessoas locais para tentar trabalhar o mercado. Esse é o modelo que a gente adota hoje, na época não era assim. Na época a gente tentava fazer a coisa de ter um gerente geral brasileiro, isso não funciona, até hoje a gente não conseguiu funcionar isso. O nosso modelo, que tá funcionando é sempre assim, o financeiro é nosso e o gestor, ou é local, ou é um brasileiro adaptado, que já estava lá [...] que é o mais fácil.

Observa-se, pelo exposto acima, que não somente a empresa aprende na adaptação de seus produtos para os mercados externos, mas também verifica novas formas de estruturas

organizacionais para melhor se adaptar e competir no mercado externo. O aumento de estudos que reúnam o campo da aprendizagem organizacional, internacionalização de empresas e estratégia empresarial pode fornecer insights importantes que expliquem as estruturas organizacionais que são construídas nos mercados externos e como elas evoluem ao longo do tempo.

#### 4.4.2.2 Networks

Nesta etapa não se configurou a construção de novas *networks*, No entanto, as *networks* estabelecidas anteriormente com a Chloride, assim como com as montadoras, que já possuíam maior inserção internacional, foram de fundamental importância para a criação do escritório comercial da Moura em Nova York, embora o contrato com a Chloride houvesse sido finalizado há onze anos do início desta etapa. Nas palavras do Vice-presidente Comercial, Sr. Edson Viana Moura:

[...] pra você (pesquisadora) ter idéia da correlação, quando a gente foi abrir o escritório de Nova Iorque, já em 84, uma das pessoas que nos ajudou, foi uma das que nós tínhamos conhecido na Chloride, por conta do processo de tecnologia anterior [...] quer dizer, é isso que eu estou querendo pontuar para você (pesquisadora) que de fato, houveram fatos lá fora a gente conheceu gente, e essas pessoas, de alguma forma contribuíram para o programa de exportação que viria depois [...] Bom, aí você vai abrindo outros leques, por exemplo, com a parte de montadoras, acessos que a gente hoje tem dentro de algumas engenharias de montadoras também, de alguma forma está relacionado com o contrato de tecnologia com Chloride e com outras empresas que sucederam, aí é uma coisa que vai se intrincando com a outra[...]

Ressalta-se pelo trecho acima, a importância da interação que uma *network* pode ter com a outra na internacionalização das empresas e como esse relacionamento é construído entre as parcerias.

#### 4.4.2.3 Distância Psíquica

Como achados importantes desta subseção, evidencia-se a lacuna da Escola de Uppsala em não vislumbrar que empresas de países menos desenvolvidos que as de países nórdicos, onde a Escola de Uppsala foi desenvolvida, tendem a dispor de menos recursos e, por isso são mais orientadas para a aprendizagem internacional, buscando iniciar suas operações internacionais em países com maior distância psíquica, pois operar em mercados similares significa menor aprendizado internacional. Esta questão do menor aprendizado pelo mercado ser mais similar ou economicamente inferior ao nacional é pontuada pelo Sr. Manoel

Jr., ex-Gerente de Exportação, quando perguntado sobre o porquê da escolha da primeira exportação ter ocorrido num país norte-americano, e não em um país mais próximo:

[...] Não adiantava ir para a Bolívia, não adiantava ir para o Paraguai, para a Argentina, ou para o Peru, porque não tinha o nosso futuro. Você não iria ver o futuro nesses países. Provavelmente você veria algo igual a nossa situação ou até mesmo o nosso passado, porque esses países também evoluem um pouco à sombra do Brasil [...]

Entretanto, por causa da alta distância psíquica, não foi fácil adentrar num mercado como o norte-americano. Este fato trouxe à Moura alguns problemas, dos mais variados tipos, conforme argumenta o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro:

[...] as primeiras tentativas de fazer exportação de baterias para os Estados Unidos, eu me lembrei agora, o cara me disse assim: 'você vai querer exportar bateria para cá? Deveria exportar café, açúcar, mas bateria...', chegaram a dizer isso. 'Desista dessa idéia, isso não tem sentido nenhum, o Brasil exportar bateria para os Estados Unidos'. E a gente tentou, era um desejo muito forte, a gente foi sempre pragmático com isso, tentou, botou uma filial lá, tentou muito mesmo nos Estados Unidos.

Observa-se ainda a inexperiência com relação ao conhecimento específico do mercado americano, visto que era a primeira exportação que se fazia a esse mercado, associado à alta distância psíquica, conforme argumenta o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro da Moura:

A gente não tinha maturidade empresarial ainda para ter um produto colocado em Nova York. Você tinha logo um choque cultural lá. A gente teve dificuldades muito grandes nas negociações, as mais simples possíveis, como o aluguel do prédio, ou a contratação do gerente local, a contratação da equipe [...]

Não obstante a empresa tivesse saltado o pressuposto de início das atividades internacionais em mercados de menor distância psíquica no intuito de atender a um desejo de aprendizado, de visão do empreendedor, adverte-se a dificuldade cultural que a empresa enfrentou logo na chegada a Nova York.

#### **4.4.2.4 Gradualismo**

Observa-se que, em análise comparativa em relação à Escola de Uppsala, a empresa pulou a seqüência das etapas propostas por Johanson, Wiedersheim-Paul (1975), saltando do gradualismo, ao terem ultrapassado a etapa da inexistência da atividade de exportação para o estabelecimento de escritório comercial no exterior.

No que diz respeito ao conceito de gradualismo na maior inserção nos mercados internacionais, percebe-se que a estada da empresa nos Estados Unidos não a levou a um aumento do envolvimento gradual naquele mercado; ao contrário, esses conhecimentos

adquiridos permitiram à Moura se preparar melhor contra a concorrência no mercado nacional.

Neste momento, faz-se importante evidenciar esta lacuna na Escola de Uppsala, que não aborda as experiências internacionais negativas, ou seja, aquelas que por um motivo ou outro não conduzem a um investimento internacional maior nos mercados internacionais, como foi o caso da Moura, nesta fase. Em contra argumento, defende-se que esta lacuna pode existir pelo fato de que a Escola de Uppsala pressupõe que, quando a empresa busca o mercado internacional, já existia saturação em seu mercado doméstico, o que não corresponde à situação da empresa estudada. Ao contrário, o seu mercado nacional não estava saturado, mas em crescimento.

Verifica-se que esses conhecimentos no mercado americano não conduziram a empresa a vantagens, mas levaram a Moura a ganhar competitividade no mercado nacional. Conforme relato do atual Vice-presidente Financeiro, Sr. Paulo Sales:

A gente aprendeu muito com comércio dos Estados Unidos. A questão da forma de abordar o consumidor. A questão da importância dos serviços, da relação de troca da bateria velha pela bateria nova. A bateria velha entrar como uma forma do fabricante garantir o recebimento do chumbo, do plástico [...] também na bateria para reciclar. A gente aprendeu muito com isso. E eu acho que esse aprendizado fez com que a gente verificasse o mercado brasileiro de uma forma mais madura do que os nossos concorrentes[...]

Os ganhos decorrentes deste momento de aprendizado internacional não conduziram a empresa a se aprofundar no mercado internacional, mas comparativamente, a ganhar espaço no mercado brasileiro, ao ter aprendido novas formas de gestão no mercado norte-americano.

### **4.4.3 Os Recursos Competitivos**

Neste primeiro momento de operações internacionais, eram poucos os recursos que a empresa dispunha para concorrer no mercado norte-americano. Fundamentalmente, o recurso basilar nesta fase foi o empreendedor, que buscou alavancar outros recursos para a empresa, mediante inserção internacional.

#### **4.4.3.1 Empreendedor**

Conforme discutido na subseção anterior, acerca da abordagem incremental da Escola de Uppsala, através da qual a empresa segue uma seqüência de envolvimento gradual em



mercados internacionais, contrariamente observa-se nesta fase que a empresa estudada “saltou” a etapa incremental e seqüenciada de entrada no mercado internacional.

Esta ação se deve ao fato de que o recurso organizacional representado pelo papel do empreendedor, conduziu a empresa ao mercado norte-americano, criando um escritório próprio naquele país. Observa-se, então, que a Escola de Uppsala não considera que na existência do recurso organizacional (RBV) do empreendedor, o gradualismo internacional, com sua seqüência de etapas definidas pode ser transposto.

Além disso, observa-se também que o salto está relacionado à distância psíquica, uma vez que, contrariamente à Escola de Uppsala que argumenta que as ações iniciais do processo de internacionalização ocorrem em países com menor distância psíquica, este não foi o caso da empresa estudada.

Estas questões são brevemente explicadas pelo fato de que o empreendedor busca a tomada de decisões arriscada e, conforme Schumpeter (1967), o empreendedor se aprofunda diante das incertezas. Assim, observa-se que em pesquisas futuras o referencial da Escola de Uppsala deverá se unificar ao campo teórico do empreendedorismo para que fossem explicados esses rompimentos seqüenciais de etapas no processo de internacionalização.

Para o empreendedor, Sr. Edson Moura, sua visão (FILLION, 1991) foi a de buscar um mercado que representasse um espelho de modernidade e de decisões futuras, conforme relata o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação da empresa:

Os Estados Unidos sempre representaram para o Brasil, um sinal de modernidade, de mundo novo, era tudo aquilo que aconteceria aqui dez anos depois. [...] Então a idéia foi ‘se a gente for para os Estados Unidos, se a gente aprender lá como é que funcionam as coisas, como é a bateria de lá, os processos, as tecnologias, nós, provavelmente estaremos olhando para o futuro do Brasil, e isso vai fazer com que a gente antecipe o futuro do Brasil’. Então, os Estados Unidos eram a referência [...]

Pelo excerto acima, observa-se que o papel do empreendedor é fundamental no direcionamento da atividade internacional. Compreender a visão desses respondentes em relação às atividades internacionais é algo que não merece ser desprezado no estudo e entendimento das trajetórias internacionais das empresas.

#### **4.4.3.2 Know-how tecnológico**

Com relação aos recursos tecnológicos, o desenvolvimento da empresa ainda era muito aquém do das empresas americanas. Assim, a adaptação ao produto foi uma dificuldade adicional na entrada em Nova York, pois a bateria não era um produto “similar” ao dos

concorrentes do mercado americano, conforme relata o atual Diretor Comercial de Exportação, Sr. Luís Mello:

Você pode utilizar essa expressão “parecia”, “algo similar”, quando não se trata de uma peça de engenharia. Bateria [...] para o leigo [...] tudo é bateria, uma caixa preta [...] mas ela tem uma série de detalhes de fixação, de altura, de largura, enfim. Tem fixação que a diferença pode ser cinco milímetros e pode ser que monte no seu carro ou não. Aí você olha assim e diz “essa bateria é igual”, mas não é, porque ali na base tem um detalhezinho que vai prender no seu carro ou não.

Este conhecimento e percepção de que seria difícil comercializar baterias no mercado de Nova York deve-se às linhas (os moldes utilizados nas caixas de baterias) que a empresa adota, são européias. No entanto, este conhecimento também só foi percebido quando a empresa já estava no mercado de Nova York.

#### **4.4.4 Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional**

Embora o paradigma eclético da produção internacional tenha uma abordagem econômica (DUNNING 1980; 1988a; 1988c; 2001) e estática, uma das propostas deste trabalho é relacionar as vantagens do Paradigma Eclético da Produção Internacional aos conceitos de processo apregoados pela Escola de Uppsala. Além disso, a combinação das teorias neste estudo de perspectiva longitudinal visa analisar o desenvolvimento e alterações dos constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional ao longo do tempo.

Sob essa perspectiva, tornam-se visíveis os *links* que podem ser feitos entre a visão baseada nos recursos, a Escola de Uppsala (com seus conceitos de aprendizagem) e o Paradigma Eclético da Produção Internacional.

Tal observação se faz importante porque na maioria das fases, não será obtida uma análise de todas as vantagens constituintes do Paradigma Eclético, uma vez que, especialmente nos períodos de internacionalização embrionária, estas vantagens se apresentam menos evidentes. No entanto, o leitor mais atento perceberá que as vantagens de propriedade começam a surgir com o desenvolvimento dos recursos e que com as mudanças externas as vantagens de localização se modificarão.

#### 4.4.4.1 Vantagens de propriedade

No que diz respeito às vantagens de propriedade, a Moura ainda não as possuía bem desenvolvidas, tais como boa situação financeira, capacidade gerencial superior, tecnologias de fabricação de baterias mais eficientes, acompanhamento do mercado de forma eficaz.

Tudo isso acontecia naquele momento em decorrência da falta de conhecimento específico do mercado norte-americano, conforme argumentação do ex-Gerente de Exportação, o Sr. Manoel Jr.:

[...] a gente não tinha condições de dar uma garantia de 8 anos, a gente não sabia do histórico dela (da bateria). A gente não conhecia isso. Então não se podia comercializar dessa maneira. Então primeira questão: vendíamos uma bateria sem garantia. O que acontece com isso? O preço cai. Então a margem já é menor. Vendíamos um produto onde a gente não tinha controle sobre as análises, sobre falhas, então quando o cara falasse assim 'olha, a bateria falhou' não tinha ninguém lá que pudesse dizer se era ou se não era. Então a gente também não pode medir até que ponto aquele produto era bom ou não. Mas isso era fruto de você [...] não estar presente, de você não ter condições de realizar a operação. Mas foi algo muito rico, muito rico. Tudo o que vinha era lição.

A inexistência de vantagens de propriedade é explicada por serem relacionadas aos momentos em que os conhecimentos internacionais já estão mais consolidados e aprofundados, uma vez que o Paradigma Eclético da Produção Internacional visa explicar os motivos pelos quais as empresas estabelecem uma unidade produtiva no exterior. Naquele momento, a empresa não possuía, em relação às empresas estabelecidas no mercado de Nova York, vantagens adicionais de propriedade. Estas se mostravam inexistentes até mesmo para replicar o que os concorrentes faziam (DUNNING, 1980; 1988a; 1988c; 2001). O argumento abaixo demonstra esse aspecto, na visão do Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

Eu acho que nós não conseguimos, por falta de domínio nosso na época, nós não conseguimos repetir a forma de comercialização dos nossos concorrentes lá fora. Eles faziam vendas de longo prazo, garantias estendidas de longo prazo, nós não podíamos fazer porque isso aí era um risco pra nós, pelo desconhecimento que a gente tinha desse novo produto e desse novo processo a longo prazo. Ora você abriu uma fábrica nova, tem um processo novo, um produto novo, que você sabe o histórico do processo anterior mas do novo..., como é que você pode dar uma garantia longa, uma garantia estendida no mercado se é um produto que não tem histórico? Então isso nos deixava com insegurança, e na insegurança a gente não repetia o que os concorrentes nossos faziam lá fora, e isso a gente perdia vantagem competitiva com isso.

A falta de vantagens de propriedade em relação às empresas americanas era evidente, devido ao fato de que, na época (e ainda hoje é assim), a Moura trabalhava com uma linha mais européia, conforme detalha o Vice-presidente Industrial, o Sr. Sérgio Moura:

A linha nossa é européia. Então já na época, em 83, já existia uma diferença muito grande. Existem 3 modelos de bateria no mundo: os modelos europeus, os modelos americanos e os modelos japoneses. Asiáticos, como são chamados, que são os japoneses, que o coreano copiou, que depois a China copiou e por aí vai... Então é o japonês. O europeu, que na realidade são modelos alemães, a origem é da norma DIN alemã, e o americano. Então nossa decisão de ir para Nova Iorque foi completamente errada, porque a gente não tinha nenhum produto para vender, a gente tinha uns 2 ou 3 tipos de bateria que os nossos modelos atendiam o mercado, depois a gente não tinha mais nada[...]

Ressalta-se que a falta das vantagens de propriedade teve duas fontes explicativas. Tanto foi decorrente da falta de experiência anterior no mercado norte-americano, quanto de características das montadoras automobilísticas que se estabeleceram no território brasileiro. Em relação às montadoras, observa-se que essas montadoras lidam com moldes europeus e que a Acumuladores Moura fornecia, já nessa época, para essas empresas. Assim, o desenvolvimento do produto também seguiu uma linha européia.

Observa-se que a análise das vantagens de propriedade desenvolvidas por uma empresa pode ser ampliada pelo entendimento das opções relacionadas à política industrial do país de origem, assim como dos fornecedores e compradores com os quais a empresa se relaciona.

#### **4.4.4.2 Vantagens de localização e de internalização**

As vantagens de localização, não existiram para a empresa estabelecer-se no mercado norte americano, uma vez que apesar de ser o mercado americano o maior do mundo, não havia benefícios advindos daquele país, especialmente com relação a uma empresa originária de um país menos desenvolvido em termos econômicos e tecnológicos.

Ressalta-se que a abordagem do paradigma eclético da produção internacional possui raízes econômicas e, por isso, respeita-se a análise conforme as raízes dessa abordagem. Todavia, numa possível transgressão da análise da vantagem de localização para a abordagem comportamental, as vantagens de a empresa se localizar naquele mercado passam a existir. Esse argumento é corroborado por análise em subseção anterior, uma vez que, para o empreendedor, o seu foco no aprendizado e sua visão de futuro, existiriam vantagens de localização em Nova York, pois acreditava-se que estar naquele mercado significava ver o futuro do Brasil e, assim, ganhar vantagem competitiva no mercado nacional.

As vantagens de internalização também não se configuraram naquele momento, considerando a ausência das vantagens de propriedade para os mercados internacionais, pois,

quanto maiores as vantagens de propriedade, maior a propensão da empresa em internalizar essas vantagens (DUNNING, 1980, p. 9).

#### **4.4.5 Análise contextualista-processual**

Nessa fase do mercado de Nova York, o processo de mudança se caracterizou como incremental, no qual a empresa, do ponto de vista processual da Escola de Uppsala, foi aprendendo ao longo do tempo. No entanto, com a alta distância psíquica envolvida nesse processo, o aprendizado aconteceu por tentativa e erros, já que se detinha pouco conhecimento específico.

Com relação ao contexto interno, a empresa possuía poucos recursos desenvolvidos para enfrentar o mercado de Nova York. Ademais, as vantagens de propriedade, defendidas neste trabalho como decorrentes do desenvolvimento dos recursos, mostraram-se pouco evidentes e não favoreceram a entrada no mercado de Nova York.

Finalmente, as vantagens de localização não se apresentaram. Pelo contrário, a receptividade em Nova York não foi muito boa. As empresas norte-americanas estranhavam o desejo de querer vender baterias lá, pois o Brasil configurava-se em um país meramente agro-exportador.

Percebe-se, assim, que nessa fase os aspectos processualistas da Escola de Uppsala foram superiores aos demais vértices que explicam a mudança estratégica (PETTIGREW, 1987). Desse modo, o conteúdo não se mostra evidenciado nessa fase, mas sim na etapa seguinte do processo de internacionalização, uma vez que o conteúdo desses aprendizados serviu de insumo para a entrada no próximo mercado.

#### **4.4.6 Síntese dos principais achados**

O modo de formação das estratégias foi predominantemente empreendedor e deliberado. A visão do empreendedor tinha a internacionalização com foco na aprendizagem e, ao contrário do que apregoa a Escola de Uppsala, não se tinha esgotamento do mercado interno para início das operações internacionais.

Numa relação entre a constituinte distância psíquica e a visão do empreendedor (de um país menos desenvolvido), observa-se que se buscou um país mais desenvolvido, objetivando aprender mais acerca do futuro do mercado nacional, o que mostrou, em um primeiro

momento, uma não adequação do pressuposto da Escola de Uppsala referente à escolha de entrada em novos mercados com menor distância psíquica

O modelo de aumento de envolvimento internacional no mercado não se configurou nessa fase. Essa questão é emergente e não abordada pela literatura. A Escola de Uppsala não considera experiências negativas no processo de internacionalização, ou seja, aquelas que não conduzam a um maior aprofundamento em um mercado específico.

Os preceitos da aprendizagem foram perfeitamente coadunados com a Escola de Uppsala e esta fase foi predominantemente marcada por aprendizados intensos, desde aprender a fazer operações logísticas, a verificar a existência de pallets, em perceber que havia outras exigências no mercado americano, como, por exemplo, adaptação do produto e de diferenciação do modelo de negócio usado no mercado brasileiro.

A parceria da Chloride iniciada anteriormente favoreceu o início das operações em Nova York, demonstrando a importância dela em outras fases de internacionalização, que não a anterior. O gradualismo defendido pela Escola de Uppsala foi rompido porque o empreendedor passou da etapa de um intermediário internacional para tentar implementar um escritório comercial próprio em Nova York.

As vantagens de propriedade relacionam-se com o conhecimento experiencial e aprendizagem, igualmente sustentadas pela Escola de Uppsala. Pela falta de experiência internacional, a empresa não tinha condições nem mesmo de se igualar às práticas de gestão das empresas americanas, como a oferta de oito anos de garantia para as baterias.

As vantagens de localização existiram na mente de um empreendedor altamente voltado para o aprendizado, pois buscava-se aprender naquele mercado e crescer no mercado interno.

## **4.5 Fase 2: Mercado de Porto Rico - Wayotec (1985 - 2007)**

Como visto na fase anterior, o empreendedor exerceu um papel fundamental para o início das exportações no mercado americano, bem como no que diz respeito ao estabelecimento de um escritório comercial em Nova York. Foi um período de erros e aprendizados, mas talvez muito mais aprendizados do que erros, pois foi graças ao recurso do empreendedor, da vontade de estar presente internacionalmente, mesmo que enfrentando a

entrada em um país culturalmente distante, que a empresa ampliou seus conhecimentos internacionais.

No entanto, o fracasso em Nova York levou a empresa para o mercado de Porto Rico. Em entrevista a Abelhão (2005), o Sr. Edson Moura relata:

[...] fundamos uma companhia nos EUA para vender bateria. O Banco Central aprovou e mandamos para os EUA US\$ 627 mil. A firma importava baterias e as distribuía lá. Não foi um bom negócio: custos elevados para pequena venda de baterias. Perdemos cerca de US\$ 200 mil durante o ano e meio em que mantivemos a firma aberta em Nova York. Por pouco que fosse US\$ 600 mil para o País, não podíamos dizer ao Banco Central que tudo estava perdido. Então, fomos para Porto Rico, onde instalamos uma firma que ainda existe. Lá restauramos o capital integralmente. Os salários menores aumentaram a competitividade. Conseguíamos vender a bateria a um preço maior do que nos EUA. Nessa época, a Moura já tinha 600 funcionários e fabricava, talvez, um milhão de baterias por ano, em 3 fábricas.

Em decorrência dos erros e aprendizados naquele mercado, assim como pela ação de elementos oportunistas, a empresa foi conduzida à descoberta do mercado porto riquenho, cujo mecanismo de importação de sucata de baterias daquele mercado para o Brasil sustentou o desenvolvimento da integração vertical a montante na fábrica brasileira no período dos anos 80.

#### **4.5.1 Processo de formação das estratégias internacionais**

Das dificuldades em Nova York, surgiram também aprendizados e oportunidades que levaram a Moura a abrir um escritório em Porto Rico. Não foi feito nenhum planejamento estratégico. Ao observar as dificuldades de comercialização, um dos funcionários do escritório montado em Nova York, de nacionalidade porto riquenha, sugeriu ao Sr. Edson Moura que ele transferisse o escritório para Porto Rico, argumentando que lá o ambiente era mais propício aos negócios de exportação. Nas palavras de Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial da empresa:

Tinha um vendedor lá que era porto-riquenho. Aí, eu me lembro nessa época, que eu estava lá junto com o Sr. Edson, e ele disse: ‘olhe, Porto Rico é muito melhor, porque os modelos... tem muito carro europeu lá, as baterias são diferentes, o mercado é muito melhor lá, muito menos competitivo’. Aí, nós, na época... foi eu e Sr. Edson... resolvemos ir para Porto Rico, resolvemos fechar a nossa operação em Nova York, e resolvemos transferir a empresa. Porque Porto Rico, do ponto de vista legal e jurídico, é território americano. Aí, nós transferimos a empresa para Porto Rico, e aí estamos lá, faz 22 anos.

A mudança para Porto Rico ainda foi favorecida pela questão de não existir lá uma norma que regulamentasse as baterias, conforme explicação do Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação:

Fabricar baterias pode ser uma atividade mundial, global. Mas querer vender uma bateria americana a um carro brasileiro, a bateria não vai caber. Agora a bateria européia cabe no carro brasileiro[...]. O design do carro brasileiro é um design europeu. Se você pegar uma bateria americana, ou uma européia e levar para o oriente, para o Japão, para a China, também não vai dar certo. Lá eles têm uma norma chamada JIS, que é a norma deles [...] No Brasil, nós não temos nada assim, nós temos a ABNT, mas muito fraca. [...] não tem assim, como existe nos Estados Unidos, existe na Europa, não tem. A norma européia é, se não me engano, a IEC, que já foi uma derivação da norma NIL. A americana é BCI, Battery Council Institute, ou International, alguma coisa assim, que padroniza o formato das baterias. Então a coisa não é... E tem aquele mercado, por exemplo, mercado que não tem indústria automobilística. Aí é outro samba do crioulo doido, porque o cara importa carro do Japão, aí vem com aquela bateria que só dá japonesa, importa carro da Europa, não sei o quê, aí para você entrar nesse mercado é um Deus-nos-acuda. E existem muitos países assim na América do Sul.

Nesta fase, o modo de formação das estratégias internacionais caracterizou-se por uma estratégia emergente (MINTZBERG, 1987), quando o fundador da empresa resolve seguir a idéia do vendedor e estabelecer-se no mercado de Porto Rico. Este movimento foi extremamente importante para a empresa, conforme relata o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro:

Quando vai tentar vender um produto, que você se aventura no mercado externo, normalmente você tem outros inputs, que às vezes terminam sendo mais importantes do que a própria exportação em si. Porque quando a gente foi para os Estados Unidos, a gente descobriu que nos Estados Unidos existia uma oferta muito grande de baterias velhas, de baterias inservíveis [...], sucata de bateria.

Em relação ao referencial teórico, observa-se que o modo empreendedor de formação das estratégias em um primeiro momento foi baseado na visão do fundador da empresa, sem a realização do planejamento formal. No entanto, essa visão mais intuitiva não foi suficiente para manter-se em Nova York, uma vez que faltava um maior desenvolvimento à empresa. Ao perceber a não sustentabilidade do escritório em Nova York, o fundador aproveita-se de uma oportunidade emergente para mudar de mercado. Corrobora-se a formação das estratégias internacionais não se apresenta de forma pura dentro das empresas, podendo ser reinterpretada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

## **4.5.2 Os constituintes da Escola de Uppsala**

Mais uma vez, conforme discussão em subseção anterior, observa-se que o pressuposto da Escola de Uppsala de que as empresas somente buscam os mercados internacionais quando



o mercado doméstico está saturado, além de não se configurar neste estudo, implica outras considerações não visualizadas referentes a esta literatura.

Assim, pela análise do trecho abaixo, observa-se a lacuna existente em estudos de internacionalização que desconsideram as atividades internacionais como forma de buscar recursos no mercado externo para crescimento via integração vertical a montante no país de origem, especialmente quando o mercado de origem da empresa não possui fontes abundantes da matéria-prima utilizada. O Sr. Luís Mello, diretor comercial, retrata esse momento:

Esse recurso advindo desse movimento de ir ao mercado externo nos seguiu porque a sucata era extremamente barata nos Estados Unidos, enquanto no Brasil, o Brasil não tem mina, não tem, enfim, é um país dependente plenamente da matéria prima importada. Então esse movimento, esse contato nosso com o lado de fora, com o mercado externo nos viabilizou isso aí.

Em virtude de os estudos referentes à Escola de Uppsala terem nascido em empresas nórdicas, não se considerou que empresas de outras nacionalidades poderiam inicialmente ir para o mercado internacional, visando ao desenvolvimento de um mercado de origem ainda pouco explorado; principalmente quando para desenvolver esse mercado nacional fosse premente a dependência da matéria-prima localizada no exterior.

#### **4.5.2.1 Aprendizagem**

No mercado porto riquenho, o aprendizado internacional também foi incrementado não somente pela experiência com a atividade exportadora, mas com a importação para o mercado nacional e a exportação de baterias novas daqui para Porto Rico, resultando no entendimento do que se passava. Segundo o Sr. Tiago Tasso, atual Gerente Financeiro:

[...] o processo de compra de matéria-prima permitiu a ela entender as cadeias, porque quem entende, pra chegar na sucata você tem que entender a cadeia de venda da bateria, seja no distribuidor, no revendedor, no supermercado, então essa sinergia entre o processo de venda e o processo de compra ela me pareceu muito interessante pra entender a dimensão da empresa num mercado como o mercado americano, então me parece que foi muito interessante essa questão de onde eu venho eu compro, e aí você vai mergulhando, acaba vendo que você tá mais dentro de um mercado onde você atua [...]

[...] Foi absorvendo a cultura de uma empresa de comércio exterior, tanto na parte de uma importação de uma matéria-prima em si como na parte de exportação do produto, cada vez que você tá mais dentro, você vai entendendo mais como é que funciona a cabecinha do cara que tá lá do outro lado do mercado, que tá lá do outro lado, o que é que se quer do produto, dentro do folclore da empresa tem muito essa coisa da cultura negativa de exportação que a gente tinha, não negativa, de ruim, mas negativa de abaixo de zero, não se entendia nada de se exportar, de embalagem, de padrão das características elétricas ou do padrão documental [...] esse processo casado entre venda e produto de matéria-prima, ela vai acabando por te avisar porque vai te forçando a cada vez mais pra frente.

Contudo, em 1995, o movimento de exportação e importação foi inviabilizado devido às políticas proibitivas de importação de sucata de baterias.

As experiências adquiridas pela Moura fizeram com que a empresa tivesse muito mais cautela na elaboração de suas estratégias, passando de um aspecto empreendedor-deliberado, para uma estratégia mais consensual-planejada e em alguns momentos externos favoráveis, emergentes. O Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação corrobora esta análise por meio da sua argumentação no que diz respeito aos aprendizados versus modo de formação das estratégias:

Não influenciou em nada, do ponto de vista da positividade. Influenciou sim, do ponto de vista de saber que o céu é longe. Então nós meio que perdemos aquele arrojo infantil “vamos lá, tal e tal...”, (para) “lembrem-se do cacete que nós levamos em Porto Rico até hoje”. “Lembrem-se de não sei o quê que...” Então isso tem atrapalhado mentalmente as tomadas de decisão. Aí eu não tenho dúvida, só influenciou nisso [...]

Considerando que os aprendizados levariam a investimentos maiores, que envolvem maior tomada de risco, percebe-se que a Escola de Uppsala não considerou que as experiências negativas também podem interferir no modo de formação das estratégias internacionais, na medida em que passaram do modo mais arrojado, empreendedor, para um modo mais incremental e que comediou as decisões internacionais futuras da empresa.

#### **4.5.2.2 Distância Psíquica**

Com relação ao conceito da distância psíquica, apregoada pela Escola de Uppsala, a transferência da Moura de Nova York para Porto Rico favoreceu as negociações com o novo mercado, decorrentes da latinidade presente em Porto Rico. Sob este aspecto, o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação detalha:

[...] como o tipo de Porto Rico, o porto-riquenho tem a questão técnica, um nível de detalhamento muito inferior ao americano, a nossa bateria, que não era perfeita, puxava para cá, botava ela de lado, dava um jeito e montava a nossa bateria. Nós capitalizávamos com a questão da sucata, começamos a fazer uma série de investimentos em moldes aqui no Brasil, começamos a ampliar os nossos negócios aqui no Brasil, começamos a ser uma empresa rentável aqui no Brasil, o que nos permitiu ser mais agressivos no mercado externo.

Em aprofundamento, o Sr. Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial, relata que a latinidade presente em Porto Rico não exigiu a necessidade de maiores adaptações do produto ao mercado, mas que o mercado consumidor se adaptaria ao produto:

[...] Na realidade, o rol de baterias que a gente vende realmente atende a uma boa gama de Porto Rico. Eu diria que aí é o espírito latino. O americano, ele não faz uma adaptação, ele é anglo-saxônico.

Embora se tenha comentado anteriormente que a linha de produtos da empresa era européia, comentou-se também a falta de uma indústria automobilística desenvolvida no mercado de Porto Rico. Percebe-se agora o imbricamento desses fatores mais econômicos para fatores mais culturais, como a latinidade daquele mercado. Considerando que o Brasil também segue esse mesmo traço cultural, a distância psíquica entre os países torna-se menor, favorecendo a entrada internacional.

### **4.5.3 Análise dos Recursos Competitivos**

A perspectiva longitudinal afeta as decisões tomadas acerca dos recursos organizacionais. As escolhas deliberadas tomadas nesta fase, a respeito da escolha do uso de outra marca em Porto Rico e as escolhas ‘emergentes’, como a descoberta do mercado de sucata de baterias, foram decisões passadas que explicam o que ocorre atualmente na empresa.

Um exemplo disso é a existência atual de ganhos de escala na fábrica, assim como sua integração vertical a montante. Esse resultado foi fruto da decisão de importar sucata de bateria para o Brasil, que sustentou o desenvolvimento da empresa nos anos 80.

No entanto, nem todas as decisões passadas resultaram em questões positivas. Uma vez entendeu-se como mais adequado o uso da marca Wayotec, ao contrário da marca Moura, em Porto Rico, resulta que hoje os ganhos decorrentes daquela marca são menores se comparados à marca Moura, hoje associada à questão da qualidade e mais conhecida, em decorrência da parceria feita com as montadoras.

#### **4.5.3.1 Marca**

As empresas brasileiras começavam a reagir diante da maior abertura comercial e ainda havia um pressuposto existente em que apenas os nomes em inglês tinham um maior poder de mercado. Em decorrência disso, em Porto Rico, a Moura entrou sob a marca Wayotec, e não Moura. O Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação comenta que isto foi um erro; pois atualmente, a marca Moura é mais bem consolidada no mercado e, portanto, existe uma perda de competitividade no mercado porto-riquenho em decorrência do não estabelecimento da marca Moura naquele país:

No início nós tínhamos um complexo de latinidade... Eu sou de uma geração [...] que coisas tecnológicas tinham que ter nome em inglês. Era “high power”, não sei o quê, ou seja, negócios... se fosse o nome em português, aí era um desastre, não dava certo. Tanto é que nós fizemos algo que eu acho que foi um erro. Em Porto Rico a gente não trabalha a marca Moura, a gente trabalha Wayotec, “o caminho da tecnologia”, “Way of Technology”. Que era a marca da nossa pilha, que aqui era chamada “Vaiotec”. Porque a pilha ia competir com Rayovac, Ever, Duracell, nomes meio... então, eram nomes ingleses, et al. Então, hoje a gente já tem convicção de que a gente pode chegar aonde for com a nossa marca, nós vamos trabalhar a nossa marca.

O argumento acima, acerca do fortalecimento da marca Moura é corroborado pelo Sr. Tiago Tasso, Gerente Financeiro:

O nosso maior ativo é a marca e hoje o Real ele se valorizou imensamente e nós estamos numa situação muito difícil lá em Porto Rico, por quê? Porque a gente não conseguiu fazer esse patrimônio.

A marca Moura é hoje considerada um recurso intangível valioso (BARNEY, 2002) para a empresa. No entanto, observa-se que outras condições históricas únicas que não aquelas defendidas por Barney e Hesterly (2007) podem ser negativas. Observa-se que por uma decisão tomada no passado, relacionada à percepção dos gerentes para com a marca, prejudicou a formação de maior riqueza decorrente da exploração da marca que hoje é mais valorizada (Moura) no mercado de Porto Rico.

#### **4.5.3.2 Integração vertical**

A entrada no mercado de Porto Rico, associada à descoberta da sucata e importação para o mercado brasileiro, sustentou a integração vertical da fábrica, que é considerada hoje como um dos recursos organizacionais (BARNEY, 2002), relevantes para a empresa. As vantagens relacionadas à estrutura verticalizada da empresa permitiram o ganho de vantagens competitivas ao longo do tempo, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional. O Sr. Edson Viana, Vice-presidente Comercial da empresa relata a estrutura produtiva verticalizada entre os recursos mais valiosos da empresa:

Talvez o mais importante seja a verticalização. A gente atua praticamente todo o ciclo, desde a matéria-prima até a distribuição. Acho que esse é talvez o ponto mais importante. E tem poucas empresas com o mesmo grau de verticalização. Tem assim, o nosso modelo incompleto, menor, em menor escala. Tem duas empresas nacionais, menores [...].

Corroborando o argumento acima, exemplifica-se que na fábrica de Belo Jardim, a Moura é detentora de quase todo o ciclo produtivo da bateria: produção de chumbo, caixas plásticas e baterias. Apenas os únicos componentes que não são internamente confeccionados

são os separadores de polietileno, usados para separar o ânodo do cátodo. A mesma unidade que produz chumbo, seja ele refinado ou sob a forma de ligas de chumbo, realiza também as operações de reciclagem de baterias usadas (DINIZ, 2001).

## **4.5.4 Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção**

### **Internacional**

Nesta subseção, entre achados mais relevantes, evidencia-se como a ação do tempo modifica uma vantagem de localização em um país estrangeiro, decorrentes de uma decisão tomada pelo mercado de origem.

Em relação às vantagens de propriedade e de internalização, estas se relacionam com a vantagem de localização. Ao perceber vantagens na localização, decorrente da menor distância psíquica, percebe-se também que o mercado de Porto Rico se adapta mais facilmente ao molde europeu da caixa da bateria. Assim, a empresa não precisou desenvolver vantagens de propriedade decorrentes de novos moldes. Em relação à tecnologia intrínseca da bateria, os custos de adaptação foram desnecessários, uma vez que o clima daquele mercado é parecido com o brasileiro, não exigindo maiores adaptações.

#### **4.5.4.1 Vantagens de propriedade e internalização**

Com relação às vantagens de propriedade, evidencia-se a questão da adaptação das baterias ao mercado de Porto Rico, como visto na seção relacionada à RBV. Para as vantagens de internalização, o aprendizado almejado em Porto Rico e as operações de importação de sucata de bateria possibilitaram à empresa vantagens ao internalizar suas operações naquele mercado.

#### **4.5.4.2 Vantagens de localização**

Inicialmente, a menor distância psíquica conduziu a busca pelo mercado de Porto Rico. Mesmo que a distância psíquica seja um elemento explorado pela Escola de Uppsala; Dunning (1980; 1988a; 1988c; 2001) argumentava que a distância psíquica também pode ser considerada como uma vantagem de localização. Por meio dessa vantagem, a empresa

adentrou naquele mercado e, durante dez anos, importou sucata de bateria para o Brasil, viabilizando a fábrica de Belo Jardim.

Observa-se que a vantagem de localização, embora tratada no Paradigma Eclético da Produção Internacional como estática, neste estudo de natureza longitudinal, diminuiu sua importância ao longo do tempo, com a política de restrição de importação de sucata de bateria para o Brasil. Embora tenha sido uma decisão do país de origem da empresa, afetou as vantagens de localização do país no qual a Moura estava instalada sob a marca Wayotec. Neste momento, a Wayotec entrou em desvantagem perante os outros mercados, que detinham matéria-prima mais barata, conforme relato do Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro, seguido pelo relato do Sr. Luís Mello, Diretor Comercial:

[...] E passamos muitos anos, trazendo essa sucata até que uma pressão do Greenpeace e de Conama [...] terminou absurdamente proibindo essa operação, o que fez com que não só a Moura, como as empresas brasileiras deixassem de ser competitivas para exportar. Porque o México tem um acordo bilateral com os Estados Unidos, que permite que você importe a bateria velha equivalente ao que você exportou.

[...] como o Brasil foi signatário do Tratado da Basiléia e que loucamente classifica a bateria dentro de um cenário, como se fosse um produto radioativo, ou seja, um lixo, que não tem nada a ver com isso, nada a ver. A bateria é plenamente reciclável. Agora você pode fazer reciclagem de diversas maneiras, você pode ter uma planta de reciclagem que, realmente seja um negócio extremamente poluidor. Agora você pode ter uma planta de reciclagem que seja limpa, que atenda os padrões de decência ambiental. E nós, aqui no Brasil somos proibidos de importar baterias usadas. Não vamos nos opor a isso, é uma decisão que já está tomada.

Essa proibição de importação de sucata de bateria levou a Moura a perder competitividade no mercado de Porto Rico, visto que no mercado interno o chumbo, matéria prima constituinte de 70% da bateria, é mais caro que em outros países. Sobre a estagnação do mercado porto-riquenho, o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro relata:

Agora você veja, Porto Rico foi um dos primeiros mercados que a gente foi desbravar no Hemisfério Norte, vamos dizer assim, fora da América do Sul e a gente está lá há quase 20 anos e a gente não tem crescido muito, há muitos anos que nós estamos estagnados em Porto Rico com algum tipo de problema..., com algum tipo não, a gente não consegue ter ganho de Porto Rico. Porque a gente não é competitivo, o nosso chumbo no Brasil é mais caro do que o chumbo dos fabricantes de bateria do México, da Colômbia e do próprio Estados Unidos. E como o chumbo é a matéria-prima mais importante da bateria, a gente deixou de ser competitivo.

As vantagens de localização apregoadas pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional servem como parâmetro para o estabelecimento de uma unidade produtiva. Percebe-se, entretanto, que essas vantagens podem ocorrer mesmo na fase de exportação, como visto no mercado porto-riquenho, conforme argumento do Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro, que declara:

Hoje em Porto Rico, a gente exporta a bateria para Porto Rico para poder viabilizar o negócio, ele compra as baterias usadas lá, ele (Porto Rico) manda essas baterias para o México, essa bateria é transformada em chumbo, ele ganha dinheiro na operação da exportação do chumbo para a Moura, para poder viabilizar a coisa na Wayotec[...]

Percebe-se a temporalidade das vantagens de localização. Se no passado foi vantajoso estabelecer uma unidade em Porto Rico, onde as baterias usadas eram exportadas para o Brasil, atualmente ocorre o inverso, as baterias usadas são exportadas para Porto Rico, e de lá enviadas para serem transformadas novamente em chumbo no México, e exportadas para o mercado brasileiro.

#### **4.5.5 Análise contextualista- processual**

A análise contextualista-processual dos modelos de internacionalização nesta fase se configurou com elementos importantes do contexto externo, relacionado às vantagens de localização no mercado de Porto Rico. A ida para aquele mercado foi decorrente da menor distância psíquica, a qual foi um fator de escolha de localização naquele país. Embora este conceito seja defendido pela Escola de Uppsala, Dunning (1980; 1988a; 1988c; 2001) já citava que a distância psíquica pode ser uma vantagem de localização para a empresa. Dessa forma, o contexto externo no qual Porto Rico estava inserido parecia mais favorável do que o do mercado de Nova York. Com relação ao processo, os conceitos de aprendizagem defendidos pela Escola de Uppsala se mostraram presentes, pois nesta fase a Moura começou a se envolver com atividades de importação de sucata de bateria, o que conduziu a empresa ao desenvolvimento de recursos de investimentos na fábrica brasileira, notadamente os relacionados à integração vertical a montante.

Basicamente, com relação ao contexto interno, relacionado às teorias de RBV, vantagens de internalização e de propriedade apregoadas por Dunning (1980; 1988a; 1988c; 2001), a empresa não possuía vantagens a priori, *ex-ante* a entrada nessa fase. No entanto, foi aí que os recursos começaram a se desenvolver mais celeremente.

Vale ressaltar que dentro desta própria fase, em um segundo momento, dez anos após a instalação em Porto Rico, as vantagens de localização diminuíram sua importância ao longo do tempo, pois houve proibições advindas do contexto externo, como a importação de sucatas de bateria para o Brasil, as vantagens de localização fragilizaram-se. Atualmente, a Wayotec envia as baterias usadas para o México, que exporta o chumbo reciclado para as fábricas brasileiras.

Ressalta-se que dentro da fase de Porto Rico, duas subfases podem ser apresentadas, baseadas na mudança. A primeira época foi aquela em que a Wayotec utilizou-se da estratégia de exportação de baterias usadas para o Brasil e recepção de baterias exportadas recicladas do Brasil. A segunda decorreu da proibição ambiental de importação de sucata de bateria para o Brasil, que resultou na estagnação das operações na Wayotec.

Na próxima seção, será analisada a fase da Moura Export, criada com o intuito de se desenvolver uma cultura exportadora, uma fábrica instalada especialmente para fabricar produtos tipo exportação.

#### **4.5.6 Síntese dos principais achados**

Novamente, verifica-se, agora na fase de Porto Rico, a internacionalização com foco no mercado interno, e que gerou o desenvolvimento das operações de integração vertical a montante na fábrica de Belo Jardim. Verifica-se, desse modo, uma não adequação com os conceitos defendidos por Uppsala, na medida em que argumenta que para a empresa começar a se internacionalizar, seu mercado doméstico deve estar saturado.

Nessa fase, a menor distância psíquica, que não havia sido perseguida nas fases iniciais, no mercado de Nova York, convergiu nesta etapa, reforçando os pressupostos da Escola de Uppsala. Se em um momento a entrada em mercados internacionais com menor distância psíquica não se configurou, na fase posterior, a empresa encontra facilidades comerciais decorrentes da 'latinidade' presente em Porto Rico.

Essa fase representa uma das que influenciaram fortemente o modo de formação de estratégias da empresa, em decorrência dos aprendizados negativos no comércio internacional, como analisado anteriormente. Assim, de um modo mais deliberado e emergente, ou deliberado e empreendedor, a empresa passa a tomar decisões com base em um planejamento consensual, mais conservador ao longo do tempo.

Ao fazer uma interseção das vantagens de localização e de propriedade, uma vez que os recursos tecnológicos da empresa ainda não estavam substancialmente desenvolvidos, com poucas baterias para apresentar aos mercados internacionais, então a empresa vai para Porto Rico, um mercado menos exigente em relação à variedade de tipos de bateria; tanto por razões climáticas, onde o clima é aproximado ao Brasil, quanto culturais, dado que o mercado de Porto Rico possui uma cultura mais adaptativa, encaixando-se as baterias aos seus carros. Assim, a empresa ganhou vantagens de localização nesse mercado, em decorrência da falta de



vantagens de propriedade, no que diz respeito à variedade de produtos e de ganhos em relação aos tipos de bateria, mais adequados ao clima quente.

Observa-se, assim, que as vantagens do Paradigma Eclético da Produção Internacional estão ligadas entre si. Este ponto já havia sido explorado por Dunning (1980; 1988a; 1988c; 2001), mas não havia maiores pesquisas que demonstrassem que a falta de uma das vantagens, poderia constituir-se em outra vantagem, como foi o caso da localização, decorrente da falta de vantagem de propriedade em atender às variedades que o mercado de Nova York exigia.

Nessa mesma fase, observa-se a dinamicidade que o estudo longitudinal proporcionou a uma abordagem considerada estática, como o Paradigma Eclético da Produção Internacional. Um exemplo disso foi a alteração da intensidade da vantagem de localização quando o mercado de Porto Rico, que outrora havia-se mostrado como expressivo, porque exportava sucata de bateria para o mercado brasileiro e importava as baterias brasileiras. Após as limitações da proibição da importação de sucata, entretanto, este mercado passou a funcionar como um entreposto entre o mercado do México e o brasileiro.

## **4.6 Fase 3: Moura Export (1989-1995): 6 anos**

Após alguns anos lidando com o mercado externo, a Moura decidiu criar uma fábrica inteira para perfazer produtos “tipo exportação”. Nascia, então, a Moura Export, em Suape, município de Ipojuca, Pernambuco. Essa necessidade decorreu da falta de desenvolvimento de gestão na fábrica, para conduzir a fabricação de vários tipos de baterias, especialmente as baterias para exportação. Aliada à falta de coordenação, acreditava-se que em Belo Jardim não existia uma cultura voltada à fabricação de baterias daquele tipo. Acerca deste momento, o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação relembra:

A exportação começou em Belo Jardim. Que aconteceu: a gente achava que exportar carecia de uma cultura diferente, de um produto diferente. Que não era possível na mesma fábrica fazer uma qualidade de exportação com requisitos internacionais [...]

Percebe-se que a idéia da criação da Moura Export foi fruto do período anterior, no qual a empresa aprendeu sobre o mercado internacional e suas exigências o que gerou a percepção, em contraponto aos recursos internos da empresa, de que seria necessária uma nova unidade fabril para produzir baterias de qualidade internacional.

### 4.6.1 Processo de formação das estratégias internacionais

O nascimento da Moura Export foi deliberado e planejado, distanciado de um modo de formação de estratégias mais negociado, uma vez que não houve um consenso dos diretores acerca da decisão para construir a Moura Export. Foi realizado o planejamento formal e a compra de novas máquinas, mobilizados os recursos financeiros necessários junto aos órgãos financiadores. E, assim, a Moura Export entrou em funcionamento.

No entanto, com o decorrer dos anos, percebeu-se que os propósitos não estavam sendo atingidos. Os problemas de gestão continuavam e, em conjunto, acrescidos aos problemas decorrentes dos custos de manutenção de uma fábrica inteira. Além disso, houve uma crise externa que afetou a economia brasileira e que contribuiu fortemente para o aprofundamento dos problemas.

Após três anos tendo-se prejuízo na fábrica, decidiu-se pelo fechamento da Moura Export, bem como a diminuição das atividades da fábrica de Itapetininga, em São Paulo, que possuía os mesmos problemas de gestão. O grupo, então, realizou sua primeira grande reestruturação, voltada ao contexto interno da empresa, de forma a diminuir os custos e melhorar os recursos de gestão da fábrica de Belo Jardim. Observa-se, nesta fase, como sendo de suma importância, a visão baseada nos recursos como forma de sustentação da estratégia escolhida.

Nas palavras do Sr. Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial da empresa, a construção da Moura Export foi um erro, pois os recursos organizacionais deveriam ter sido desenvolvidos em Belo Jardim, e não a decisão pela abertura de uma nova fábrica:

[...] 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.

Observa-se que deste ponto em diante, o modo de formação das estratégias internacionais se afastou do tipo deliberado para uma estratégia do tipo político-planejado, no qual se busca o consenso na tomada de decisões, no âmbito da alta administração da empresa. No entanto, esta mudança de perspectiva no modo de formação das estratégias internacionais foi fruto desses aprendizados ao longo do tempo, especialmente tomando como parâmetro a fase que compreendeu a Moura Export. Segundo o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro,

[...] Quando a gente foi para, por exemplo, montar a Moura Export, a diretoria ficou muito dividida, os acionistas ficaram muito divididos. Uma parte que aprovava e

uma parte não aprovava. E a gente foi discutir, e terminou a maioria vencendo e a gente fez a Moura Export. Isso também serviu como aprendizado para a Moura. Quer dizer, hoje quando a gente vai tomar uma decisão que não há unanimidade, ou que pelo menos não há mais de 80% de aprovação, a gente recua e repensa a decisão, porque isso pode estar incorrendo em erro.

Percebe-se, pela análise desta subseção, que o modo de formação das estratégias varia ao longo do tempo e se intercepta (VASCONCELOS, 2001). Enquanto que nas fases 1 e 2, o modo de formação caracterizou-se pela deliberação, mas também por nuances do modo empreendedor de formação das estratégias, nesta fase houve um planejamento mais formal para a construção da nova unidade, mas sem ser consensual.

#### **4.6.2 Os constituintes da Escola de Uppsala**

A necessidade da criação da Moura Export adveio da aprendizagem acumulada até esta fase. O gradualismo e as networks não foram evidenciados; tampouco a distância psíquica. O que foi aprendido com a Moura Export serviu de insumo para as decisões tomadas nas fases subsequentes.

Com relação à aprendizagem, observa-se que este movimento de criação da Moura Export em relação às proposições que retratam o movimento estado-mudança (JOHANSON; VAHLNE, 1977) teve a aprendizagem anterior como alavanca para etapas posteriores, o que se evidenciou na argumentação do Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação.

Quando nasceu a nova unidade, dentro das conformidades, já era fruto de experiências que a gente... foi um tempo que eu diria assim... foi um tempo de 5 anos mais ou menos de aprendizado e a gente chegou à conclusão que era importante diferenciar o processo e a produção, que a gente não conseguiria dominar tudo em um único endereço, várias cabeças, várias metodologias, vários mercados e a gente pensou em separar por conta disso, já tínhamos aí entre 4 e 5 anos, de, digamos assim, de imersão nas necessidades de exportação, daí nasceu a nova fábrica com esse conceito.

O mecanismo estado-mudança relacionado à aprendizagem se faz, portanto, presente nesta fase, corroborando o pensamento de Johanson e Vahlne (1977). A entrada anterior no mercado internacional e as exportações conduziram a empresa à construção de uma nova fábrica, pois esperava-se um salto de qualidade com essa ação.

#### **4.6.3 Os Recursos Competitivos**

Os aprendizados ganhos com a Moura Export resultaram na descoberta de que o conhecimento da empresa estava na cabeça do operário, e que era necessário treinar essas

mentes para a cultura da qualidade, reforçando a importância do recurso intangível no desenvolvimento da empresa.

Aliada a essa mudança de perspectiva, a empresa passou por uma reestruturação em seu organograma, para melhorar a gestão organizacional. Essas duas mudanças foram substanciais para que, ao longo dos anos, a empresa pudesse desaguar em resultados expressivos para a sua competitividade.

#### **4.6.3.1 Recursos organizacionais: capacidade de gestão**

Conforme argumentado no início da seção, faltava à fábrica de Belo Jardim, recurso organizacional de gestão que contemplasse a realização da produção de vários tipos de baterias em uma única fábrica, de baterias que atendessem aos diversos mercados. Por isso, os dirigentes perceberam a necessidade de se criar uma nova fábrica, capaz de atender somente ao mercado de exportação. Um exemplo típico do baixo desenvolvimento da gestão organizacional da fábrica naquela fase, conforme relato do Sr. Luís Melo, Diretor Comercial de Exportação, era a baixa previsibilidade do controle e planejamento da produção:

[...] Naquele momento, nós tínhamos uma fábrica em Belo Jardim de baixíssima previsibilidade, ‘vamos produzir x\*1000 baterias este mês’ e esse x\*1000, poderia ter mais ou menos, 30%, 40% de variação, ou seja, não podia ser um negócio desses. Então, nós não tínhamos capacidade de gestão [...]

Após a reestruturação do grupo, que será analisada mais adiante, a reorganização da estrutura gerencial derivou numa melhor capacidade de coordenação e gestão, na qual o grupo organizou a gestão por áreas funcionais, e não mais por fábricas, conforme relata o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

[...] Aí na época [...] a própria diretoria se reordenou, porque antigamente cada diretor cuidava de três, quatro empresas [...] da primeira até a última linha de balanços [...] e quando eles se reagruparam, em 93, 94, a diretoria passou a tratar por assuntos [...] a empresa passou a ficar como se fosse uma outra empresa. Naquela época nasceu Vice-presidente Financeiro que é o Paulo Sales, Vice- Presidente Industrial Sérgio Moura, Vice-presidente Comercial Edson Viana... Enfim, a família se reorganizou, Sr. Edson ganhou a presidência, e isso deu uma outra lógica a um negócio que eu considero acertado.

O grupo realiza sua primeira grande reorientação, buscando ganhar agilidade na gestão organizacional. Se antes o escopo das atividades gerenciais era variado em um único local, com uma visão mais processual, focando atividades que perpassam as diversas unidades fabris, se mostrou mais eficaz ao longo do tempo.

### 4.6.3.2 Recursos financeiros e tecnológicos

Para alcançar o desenvolvimento tecnológico e da qualidade do produto, foi realizado um alto investimento em recursos tecnológicos para a construção da Moura Export, conforme relato do Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

Na época da abertura da empresa, nós importamos alguns equipamentos, algumas máquinas e compramos outras aqui no Brasil. Nós não fizemos um reaproveitamento do que tínhamos em Belo Jardim. Tínhamos que instalar uma planta nova com todos esses conceitos que na época eram tidos como os mais modernos.

Com relação aos recursos financeiros para fazer aporte à compra de equipamentos da nova fábrica, o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação, ressalta que a captação desses mesmos foi realizada junto aos órgãos governamentais de apoio para financiamento de empresas.

Nós sempre fizemos bastante uso de linhas, na época a SUDENE, BNB e FINOR que são linhas voltadas pra estimular empresas que estão instaladas na região nordeste, norte-nordeste e aí nós resolvemos essas linhas, um custo de capital mais barato que era quase que pra incentivar a criação de indústrias na região ou pra incentivar indústrias que já estão estabelecidas, então através dessas linhas de incentivo a gente conseguiu financiar a longo prazo, e a um custo menor que o custo de mercado financeiro, nossos investimentos em máquinas e equipamentos de produção.

Muito embora o papel dos órgãos fomentadores da indústria não tenha sido explorado no referencial teórico, apresenta-se, nos resultados, como um fator primordial para o financiamento da compra de novos materiais e equipamentos para a empresa.

### 4.6.3.3 Recursos humanos e cultura da qualidade

Equipar a fábrica com bons equipamentos não era garantia de conseguir a qualidade almejada, objetivo pelo qual a Moura Export foi construída. Evidenciam-se, neste momento, que os empregados do chão de fábrica eram os principais detentores do conhecimento intangível, relacionado à fabricação de baterias, o que favoreceu a descentralização e disseminação do conhecimento por toda a empresa, conforme relato do Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro da Moura:

A gente descobriu também o seguinte: tudo é um processo de aprendizado. Quando nós botamos a fábrica de Suape, a Moura Export, a gente achava que a de São Paulo [...], a gente achava que a Moura como instituição, como corporação, sabia fabricar bateria. Quando a gente botou a fábrica, a gente descobriu que a gente não sabia, quem sabia eram os operários. Tanto é que a gente não conseguia produzir bateria em São Paulo que prestasse, a não ser que a gente mandasse para São Paulo, Seu João, Seu Inácio, Seu Zé, Seu Fulano, para poder produzir lá. Então nossos manuais não funcionavam, quem funcionava era a cabeça do operário. Então era o conhecimento intangível do operário que fazia com que a gente produzisse uma bateria de razoável qualidade. Essa descoberta, que só foi descoberta na prática fez

com que a gente ‘opa! A gente vai ter que treinar todo mundo’. Não adianta estar centralizando conhecimento em um engenheiro, dois, três, ou em um diretor técnico, esse conhecimento tem que permear a empresa como um todo.

Neste momento, a Moura precisava de uma gestão empresarial forte, compatível com a capacidade de produção e a dimensão que a Moura significava para o Brasil. Os filhos do Sr. Edson Moura partiram, então, numa missão empresarial para o Japão, que, na década de 80, era considerado o país que mais crescia em termos de gestão. Lá aprenderam novas técnicas de administração e gestão de empresas e trouxeram tudo para o Brasil. Tentaram aplicar o que aprenderam na fábrica, mas era tudo muito oriental demais. Era preciso um sotaque brasileiro, foi quando a Moura se vinculou à Fundação Cristiano Otoni, de Belo Horizonte, obtendo ótimos resultados (MOURA, 2008).

Contudo, nem tudo foi fácil no início desse processo de implantação do programa de qualidade. O Sr. Edson Moura rememora o choque que foi para ele, as idéias e técnicas japonesas de qualidade, que posteriormente favoreceram o desenvolvimento dos recursos humanos e da cultura da qualidade. Nas suas palavras:

[...] Quando eu estava em Nova Iorque com [...] minha mulher; eles (os filhos) andaram caçando [...] aqui no Brasil. Aí telefonaram para mim: ‘papai, nós estamos pensando em ir para o Japão’. ‘Podem ir, é para aprender, vamos aprender’. Aí vieram com essas idéias novas. A princípio, as idéias eram extremamente revolucionárias. Eu fiquei contra elas, eu atrasei muito a fábrica nesse sentido. Porque eu não podia aceitar pagar para o camarada não trabalhar, pagar para o camarada estudar dentro da fábrica era uma coisa que não passava pela minha cabeça, de maneira que eu atrasei bastante. Depois, eu me convenci de que eu é que estava velho, ultrapassado; e que eles deveriam fazer aquilo. E aí não foi tudo fácil para eles não, porque os outros também não aceitavam aquelas idéias deles, dos dois. Mas depois foram se impondo. E hoje, essa questão da qualidade, essa questão do homem, deve ser tratada com o máximo de carinho, de seriedade e de respeito, permeou toda a empresa. A nossa eficiência hoje, não é fácil... a partir de Belo Jardim, você se impor no Brasil, decorre do homem que nós temos dentro da fábrica. A maior parte deles recrutados em Belo Jardim e em torno de Belo Jardim, mas que hoje é um time de todo respeito e de muita competência.

Foi ressaltada na citação anterior a importância do treinamento dos recursos humanos, detentores do conhecimento intangível da empresa. Este desenvolvimento foi fundamental para que a cultura da qualidade fosse implementada e a empresa ganhasse eficiência ao longo do tempo.

Percebe-se que o início dessa fase foi marcado pela continuidade da fase anterior, porém, ao longo desse período, percebeu-se uma mudança organizacional, que começou como incremental. Iniciava-se, dessa forma, a valorização do treinamento dos recursos humanos do chão de fábrica, diante da necessidade de treiná-los para a cultura da qualidade. Antes do fechamento da Moura Export a fábrica de Belo Jardim buscava desenvolver seus recursos

organizacionais, com o início do Programa da Qualidade Total em 1992, essencial durante o momento da reabsorção pela fábrica de Belo Jardim das atividades realizadas na Moura Export. Segundo o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação:

A empresa mudou muito de 92 para cá, do ponto de vista de gestão. Mudou muito, contratamos uma consultoria, que no tempo era Fundação Cristiano Otoni, que nos trouxe a questão da gestão da rotina, que nos trouxe o gerenciamento pelas diretrizes. A empresa entrou num processo de gestão muito forte, muito forte. Temos agora como chamam, TPM também. Então, eram programas que se você tivesse tudo concentrado num local, você teria como fazê-lo a baixo custo, a uma velocidade maior, do que você tê-lo distribuído em três, quatro locais.

Segundo o Sr. Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial da empresa, o programa de implantação da qualidade começou pela leitura e estudo do material pelos diretores. É importante observar que os diretores buscaram utilizar-se do recurso cultura como via de entrada para o desenvolvimento da qualidade. Após três anos de estudos e implementação daquela cultura da qualidade na mentalidade dos funcionários, foi então contratada uma consultoria para trazer os métodos necessários para melhor avanço das técnicas da qualidade. Primeiro, preparou-se o terreno, depois disso, contratou-se uma consultoria para avançar na implementação do programa:

[...] Começamos a ler, a estudar, essas coisas todas. E começamos a implantar em 92. E no final de 95, nós contratamos a consultoria. Mas avançamos muito. De 92 até 95 mesmo sem a consultoria, a gente foi estudando. Quer dizer, na época a gente viu: ou a gente melhora a gestão da empresa, ou a gente quebra. Então, o seguinte, mesmo sem consultoria, a gente melhorou muito, a gente aprendeu muito, o sistema de gestão na qualidade total, essa coisa toda. Então, melhoramos muito. E a partir da consultoria que foi começo de 96, a gente começou a avançar mais celeremente. Quando a consultoria chegou, já havia, por exemplo..., não precisava mais fazer a cabeça da gente, a cabeça da gente já estava feita, foi só uma questão de metodologia.

Como conteúdo estratégico (PETTIGREW, 1987) conseguido do programa de qualidade, uma maior valorização dos recursos humanos foi alcançada, e se refletiu em maior produtividade dentro da fábrica. Morais (1999) ressaltou que o treinamento nas linhas de produção e o sistema de participação nos resultados, que se somaram à tradicional distribuição de cestas básicas para os funcionários, que conjuntamente levaram a empresa a um aumento de produtividade em 76%, num período de três anos.

Como reflexo do conteúdo, com relação à cultura de qualidade desenvolvida pela empresa ao longo dos anos, tem-se hoje uma participação no mercado das montadoras que bem ilustra esse desenvolvimento, conforme exemplifica o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro:

Hoje as baterias que a gente produz, de cada mil baterias que a gente vende para uma montadora, dentro de um ano, voltam... talvez dá defeito em quinze, dezesseis baterias. É um índice bastante baixo, no mundo todo.

Atualmente, os recursos organizacionais que começaram a ser desenvolvidos naquela época, especialmente com o programa de qualidade, são tidos como valiosos e raros, conforme o Vice-presidente Industrial, o Sr. Sérgio Moura afirma:

[...] Aqui eu botaria sem dúvida nenhuma, a gestão da empresa, o sistema Moura de gestão. Aquilo que eu falei para vocês em Belo Jardim. A maturidade do sistema Moura de gestão. Que veio sendo construído desde 92. Faz 15 anos. A maturidade do sistema Moura de gestão, que hoje está aí permeado por toda a empresa, certo? Então, sem dúvida nenhuma, é um dos pilares fortíssimos, porque ele entra aqui na qualidade, mas ele entra no sistema de gestão da área comercial, ele entra no sistema de gestão da logística, ele entra no sistema de gestão de compras. Ele entra na gestão de tudo, porque se não acontecer, a coisa não acontece. Então o sistema Moura de gestão é fundamental. Tudo isso aqui é raro. Para você ver, a escala de produção. Só uma empresa, além de nós tem a escala de produção necessária. Ela também tem a qualidade necessária, a vontade, e não tem um sistema de gestão tão bom, então vende com prejuízo, então faltou uma perna[...]

Com relação ao recurso know-how tecnológico, outro recurso intangível, o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação ressalta que a capacitação tecnológica da empresa desenvolvida ao longo dos anos é fonte de vantagem competitiva:

Então eu acho, vou dizer a minha opinião, eu acho que tecnologicamente nós temos um produto muito bom, muito durável. Pode melhorar? Vai poder sempre e vai precisar sempre estar melhorando, mas eu acredito que a gente já chegou num estágio de capacitação extrema. Para você ter noção, nós temos um concorrente aqui no Brasil que é o maior fabricante de baterias automotivas do mundo. Esse fabricante, com todos os recursos de que ele dispõe, de dinheiro, de gente, de tudo, eles não foram capazes de homologar os produtos produzidos aqui na planta do Brasil na matriz da Volkswagen em Wolfsburg, não foram capazes. E, no entanto, a Moura foi. Com sua equipe de cangaceiros, com sua equipe de cabeças-chatas, como os caras lá no Sudeste me chamam, mas nós chegamos lá e homologamos.

Na passagem anterior, evidencia-se não somente o desenvolvimento tecnológico, mas a maturidade da gestão da empresa, que lhe permite enfrentar a concorrência de forma mais agressiva. Dessa forma, são percebidas as características do modelo VRIO, dos recursos serem valiosos, raros, de imitação dispendiosa e de serem relacionados à organização da empresa, sempre se fazendo presentes, convergindo para as idéias defendidas por Barney (2002).



#### **4.6.4 Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional**

Com relação ao Paradigma Eclético da Produção Internacional e seus constituintes, pouco são evidenciados nesta fase. Muito embora se tenha construído uma fábrica próxima ao Porto de Suape, em Pernambuco, as vantagens de localização internacionais foram restritas à vantagem de localização nacional, considerando a proximidade com o porto de Suape, em Pernambuco, para facilitar o escoamento das exportações.

Com relação à fábrica Belo Jardim, ressalva-se que já naquela época existia uma vantagem de localização alta na fábrica, especialmente com relação ao recurso intangível do know-how dos funcionários, análise esta corroborada pelo Sr. Paulo Sales, vice-presidente financeiro, em entrevista a Lima (2007):

Como estamos há bastante tempo em Belo Jardim, os moradores já se adequaram à tecnologia da empresa. Em outro lugar, teríamos que formar uma mão-de-obra do ponto inicial.

Percebe-se o imbricamento das vantagens de propriedade relacionado às vantagens de localização. As vantagens de propriedade decorrentes do desenvolvimento dos recursos humanos dos trabalhadores da fábrica, resultando no know-how de funcionários, que por sua vez, localizavam-se na cidade de Belo Jardim.

Com relação às vantagens de propriedade, será discutido em seções subseqüentes que as decisões por uma reestruturação, em conjunto à implantação de um programa de qualidade e desenvolvimento de recursos internos, mostraram-se fundamentais para alavancar a empresa a uma maior inserção internacional, na fase em que a Moura entrará no mercado argentino.

Neste momento, percebe-se que as vantagens de internalização não são evidenciadas em relação ao mercado internacional, uma vez que o foco nesta etapa foi predominantemente nacional.

#### **4.6.5 Análise contextualista-processual**

Com relação à velocidade das mudanças, percebe-se que nesta fase elas foram abruptas, em relação à grande reestruturação sofrida pela empresa, culminando com o fechamento da fábrica Moura Export. Foi uma ruptura e, conforme o Sr. Tiago Tasso, Gerente Financeiro da empresa, aquele momento foi muito difícil para os funcionários da empresa:

Essa reestruturação da empresa foi reconhecida como momento histórico bastante doloroso de fechamento de razões sociais, mudança total no comando da empresa, os mesmos acionistas trocando de posição e aí tendo que conhecer novas áreas, conhecer novas atribuições, foi um momento difícil e nesse momento foi que a Moura Export foi absorvida de volta lá pra Belo Jardim.

Em relação ao contexto externo, o Brasil passava pela última transição de moeda que havia começado em 1994, na época, o ministro da fazenda, Fernando Henrique Cardoso, preparava-se para implantar a moeda que seria chamada de Real e a URV (Unidade Real de Valor) estava muito valorizada, o dólar era mais barato que o Real, o que tornou as exportações da Moura Export inviáveis e os custos elevados (PEREIRA, 2007).

Esses fatores, em conjunto com o contexto interno da empresa, contribuíram para a reestruturação do grupo e fechamento da Moura Export, conforme relato do Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

[...] o momento crítico foi nos anos 90, na época do governo Collor [...] veio o caos, a confusão na economia[...] e ele (o Collor) confiscou a poupança - aquele negócio sagrado - , como é que um presidente diz que a poupança que você tem não é mais sua? [...] A economia travou, tudo para conter a inflação. Mas ele (Collor) não conseguiu conter a inflação [...] o país entrou numa recessão. E a Moura acumulou três anos seguidos sem ganhar dinheiro e se descapitalizando e se endividando.

A visão processualista da Escola de Uppsala, em conjunto com o gradualismo, resultou no desenvolvimento dos recursos organizacionais, e estes, por sua vez, direcionaram as mudanças nesta fase. Dessa forma, evidencia-se o foco das mudanças no contexto interno da empresa, conforme argumenta o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

Aí o grupo teve que repensar a forma, a logística, todo o seu projeto industrial. Essa maneira de repensar não foi apenas a exportação, foi o Grupo todo. Então teve que se reagrupar a fábrica, pra reduzir custo, aumentar a produção, fazer um projeto mais ambicioso, menos complexo e mais simples [...]

Corroborando o argumento anterior, o Sr. Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial, ressalta o caráter interno da reestruturação pela qual a empresa passou, e que o contexto externo teve menor grau.

A gente cometeu vários erros estratégicos. Dois importantes. A gente fez a fábrica de Itapetininga em 1985. Foi a mesma natureza do erro de Belo Jardim. A gente queria aumentar a produção e não sabia como fazê-lo numa fábrica só, aí fizemos outra fábrica em São Paulo. E fizemos outra fábrica em Suape, também para aumentar a produção numa determinada linha de produtos. Então, ao invés de desenvolver a competência de Belo Jardim, a gente cometeu dois erros, e isso gerou uma dificuldade financeira muito grande. E aí, pelo fato de as duas fábricas terem um custo alto, e também os problemas financeiros gerados pelas decisões anteriores, foram o que gerou a necessidade de uma reestruturação [...] e aí a gente teve que corrigir os erros estratégicos e foi isso. A reestruturação foi toda dos erros estratégicos. O que vem de externo, o Plano Collor, essa coisa toda teve pouca, teve influência, mas basicamente, foram as questões estratégicas, os erros estratégicos do passado que a gente corrigiu de 92 até 95, praticamente. Foi isso.

Na próxima fase, depois de um período turbulento de reestruturação e fechamento da Moura Export, houve uma desvalorização cambial que em muito favoreceu o mercado exportador. No entanto, a empresa encontrava-se fragilizada e com poucos recursos, devido à reestruturação. Nessa oportunidade, a empresa busca novos mercados para aproveitar o momento cambial favorável. Esta fase de prospecção de pequenos mercados internacionais será analisada a seguir.

#### **4.6.6 Síntese dos principais achados**

Inicialmente construída por um erro de percepção, a Moura Export gerou custos altos, que em conjunto com uma situação adversa da economia do país, inviabilizaram a sua existência. Após os aprendizados na Moura Export, percebeu-se que muitos problemas tinham seu foco no contexto dos recursos internos da empresa.

Ressalva-se a importância dos recursos intangíveis, especialmente no momento em que, mesmo com uma fábrica totalmente nova, com recursos tecnológicos atualizados, a face intangível da tecnologia, ou seja, o know-how tecnológico não estava presente para gerar produtividade.

Esta fase, assim como a anterior, serão pilares fundamentais da mudança no modo de formação subsequente das estratégias da empresa, na medida em que o modo consensual será perseguido, após os erros decorrentes desta e da fase anterior.

No que diz respeito à organização dos recursos, após a percepção dos erros não resolvidos com a criação da Moura Export, houve a primeira grande reestruturação no grupo, reorganizando seus principais diretores por áreas, e não mais por unidades produtivas, diminuindo o conjunto de variáveis de controle e ganhando agilidade na gestão organizacional.

A diretoria começa a perceber a importância do desenvolvimento da cultura da qualidade, diante do fracasso da Moura Export. Começam a ler e estudar e, posteriormente, é contratada uma consultoria para implementação do método a ser utilizado, valorizando o know-how dos funcionários, mas treinando-os com relação à cultura da qualidade.

O modelo de internacionalização mais valorizado neste momento foi a visão baseada nos recursos, mas as decisões tomadas aqui favoreceram futuros desenvolvimentos internacionais e demarcaram o início de uma fase de crescimento internacional intenso na empresa. Até este momento, percebe-se que houve experimentações, erros e tentativas; a

partir da próxima fase, a empresa começa a estruturar melhor suas estratégias internacionais. Isso não implica um modo de formação das estratégias puro em planejamento, mas com uma intenção e um foco mais definido, em função do estabelecimento do programa de qualidade.

## 4.7 Fase 4: Concentração em Belo Jardim (1995-atual)

Nesta seção, será analisada a fase em que as operações internacionais crescem dentro da empresa. Após o estabelecimento mal sucedido do escritório comercial em Nova York, e a entrada no mercado porto-riquenho, que durante anos resultou em lucros para a fábrica brasileira, mas que a partir de 1995, com a proibição da importação da sucata para o Brasil o mercado ficou estagnado. Posteriormente à reestruturação organizacional, que resultou no fechamento da Moura Export, esta fase se inicia com um quadro de recursos financeiros escassos e direcionados à fábrica de Belo Jardim.

Em decorrência dos fracassos anteriores, esta fase foi especificamente separada conforme argumentação de um dos respondentes, o Sr. Edson Viana Moura, Vice-presidente Comercial, que, no início da entrevista, ao ser explicado sobre o trabalho e o delineamento das fases, com base nas mudanças, sugeriu que houvesse uma separação do momento pré e pós-Moura Export:

[...] Talvez você (pesquisadora) pudesse fazer uma separação do programa de exportação em duas etapas, uma etapa culminou na Moura Export e a outra depois da Moura Export. Embora alguns eventos tenham ultrapassado esse período, por exemplo, a BASA foi fundada antes, no escopo do esforço da Moura Export e continua até hoje. Mas essa separação é importante, porque eu diria que ela marca as diferenças entre as possibilidades de sucesso. Ou seja, o projeto anterior estava errado e eu vou explicar qual era o erro [...] seguinte, que é: a exportação a partir de Belo Jardim estava mais próximo da realidade, tanto é, que a gente está mandando até hoje [...]. A gente não conseguia produzir as baterias na qualidade, no tempo, nos tipos, nas características certas para o mercado externo[...]. Então a gente tem essa distinção aí, de fato. Com os conhecimentos que a gente tinha na época, não era possível realizar programa de exportação. Por quê? Porque nem a fábrica de Belo Jardim poderia atender, nem outra fábrica a gente teria condições de gerenciar, porque a gente não tinha condições de gerenciar três fábricas. Então aquele programa de exportação, ele estava inadequado para a realidade da empresa na época. Esse foi o erro, o erro principal é esse: a gente querer fazer uma coisa que a gente não estava preparado para ela, nem de um jeito, nem de outro. Esse é o erro mais comum, quando a gente erra na vida é assim: quando a gente quer fazer um negócio e não está preparado para aquilo e se esborracha.

Esta fase da concentração em Belo Jardim, nos momentos finais da Moura Export imbrica-se com o início das operações na Argentina, da BASA. No entanto, ao considerar que a BASA possui um nível de internacionalização maior e representa outro evento, optou-se pela criação de uma seção separada para análise daquela fase.

### 4.7.1 Processo de formação das estratégias internacionais

A empresa inicia esta fase em dificuldades, em decorrência da reestruturação anterior, os custos tinham baixado, mas o endividamento ainda era alto e a empresa precisava prospectar mercados. Nas palavras do Vice-Presidente Industrial, o Sr. Sérgio Moura:

[...] foi tomada a decisão de levar tudo de volta para Belo Jardim [...] Então, nós fechamos Itapetininga em 93. Levamos a produção para Belo Jardim. Passamos 94 toda, eu tenho isso na cabeça, e não deu para levar. Porque a venda também estava crescendo. A gente começou a crescer a venda. E aí em 95, meados de 95, mais ou menos, a gente fechou a Moura Export e levou tudo para Belo Jardim. E aí os custos baixaram violentamente[...] só que nós estávamos imersos numa situação financeira muito difícil, e os custos vinham baixando, mas a situação da empresa não melhorava, porque os custos iam baixando, mas o endividamento estava muito alto, tinha essa coisa toda.

Em decorrência dessa situação, a empresa foi conduzida à adoção de um modo de formação das estratégias internacionais, inicialmente direcionado pelo oportunismo e, depois, o modo emergente, ao prospectar potenciais importadores. Nas palavras do Vice-presidente Financeiro, Sr. Paulo Sales:

[...] a gente passou muito tempo com exportações muito incipientes. Até que veio o último plano econômico de FHC, quando o Dólar desvalorizou-se absurdamente em dezembro de 1999, 2000, né. Aí, o que é que a gente fez? A gente praticamente não fez departamento de exportação [...] A gente pegou um rapazinho, trancado numa sala, ninguém podia viajar, tinha que resolver tudo por telefone, por e-mail e por internet. E a gente teve um salto muito grande de exportação. Por quê? Porque o câmbio estava tão desvalorizado, o Real estava tão desvalorizado, que valia a pena fazer qualquer negócio. O dólar sendo R\$ 3,60, a gente exportava bateria até para uma fábrica de baterias (risos) [...] Mas como a gente sabia que aquilo era passageiro, a gente nunca deixava cotar a bateria usando um câmbio de R\$ 3,80, realmente a gente tinha um *target* de R\$ 2,80 e dentro desse *target*, o negócio tinha que ser viável, para evitar de estar criando um monstro, que quando o dólar voltasse a ser o que era, você estaria fora do mercado. Aí a gente teve um incremento muito grande no mercado externo. A gente fez exportações para a Bélgica, a gente fez exportações para a Itália, a gente fez exportações para vários locais, aí permitiu para a gente passar na peneira, vamos dizer, ‘o que a gente quer ficar disso?’, depois que o câmbio ficou com uma situação mais normal.

Observa-se, pelo trecho acima, que foi uma fase marcada tanto pelo oportunismo quanto pela busca da rentabilidade. A empresa, descapitalizada pela crise e reestruturação organizacional anterior, buscou neste momento mecanismos de aumento de rentabilidade via oportunismo gerado pela desvalorização da moeda norte-americana.

Com relação à escolha dos mercados onde a Moura vai crescer, não existiu um modo de formação como planejamento, mas muito mais uma intenção (estratégia guarda-chuva) de não vender para determinadas localidades. Assim, as oportunidades internacionais emergiram e de forma reativa, a empresa seguiu-as. O Sr. Luís Mello, Diretor Comercial, quando

perguntado se antes de a Moura trabalhar nesses novos mercados, existiu um planejamento ou foi uma ação mais empreendedora, ele pondera que não foi o empreendedorismo, mas o oportunismo que foi evidente, quando a empresa acaba por seguir estas oportunidades. Isto foi atribuído por ele ao valor expansionista presente na cultura da empresa. Observa-se que, por estar imbuída do valor expansionista na cultura, eventualmente, em períodos cambiais favoráveis, a empresa experimenta novos mercados, via exportação direta para distribuidores internacionais:

Eu diria o seguinte: existe mais o oportunismo e menos o empreendedorismo. O que eu quero dizer com oportunismo? ‘Ah, tá na Inglaterra, não sei o que... nós não vamos mais vender para seu ninguém’, ‘o mercado, não sei o que, tá faltando bateria’ aí chega aqui um grupo de empresários querendo levar o nosso produto para Portugal. Aí, como nós temos essa característica expansionista dentro dos nossos valores, tudo aquilo que a gente dizia até um tempo atrás vai por água abaixo, aí vamos lá. ‘ah, não quero vender para Cuba...[...]’ Chega o cara e coloca um pedido com margem boa e lá vamos nós vender para Cuba. Então, essa questão do planejamento, ela demonstra muito ser um desejo, mas os valores são mais fortes do que esse desejo. Existe planejamento? Não existe planejamento. Existe empreendedorismo? Não, a gente está meio...

Entre os pequenos mercados, o que hoje se consolida é o mercado na Inglaterra, junto ao distribuidor. Segundo o Sr. Tiago Tasso, Gerente Financeiro, o contato com a Inglaterra se deu inicialmente via estratégias empreendedoras, utilizando-se da internet para a prospecção do cliente inglês:

[...] na Inglaterra, foi mais contato pela internet, começar a fazer o negócio, traz os caras aqui, vão pra lá, vão entender, bota a bateria em cima da mesa e diz ‘olha a nossa bateria é assim, assado, vamos começar’ e aí assim naturalmente muito trabalho, digamos assim, os ingleses compraram nosso sonho, a gente sentiu que tavam conosco também, e aí a gente começou e hoje é um negócio espetacular. Então como eu te digo, a gente tá há vinte anos em Porto Rico nós estamos há cinco na Inglaterra, ou há seis, há sete [...] mas o ambiente da Inglaterra tá muito mais próximo, muito mais fértil, por várias razões, o Euro se valorizou bastante e a concorrência é distinta, o frete é muito melhor, o que amanhã o frete pode ser um desastre, você vê por exemplo, em 2004 na crise, quando teve o boom de exportação no Brasil a gente chegou a pagar 2.500 dólares por um contêiner pra Inglaterra, isso aí eu me lembro porque eu tava lá, e hoje a gente paga 1.200[...] você vai exportar pra lá, sei lá, 100 contêiners você tá falando de 120.000 dólares [...] opa, já faz a diferença, né? [...]

O foco no desenvolvimento da marca, aprendido na etapa de Porto Rico, quando se vendia *commodity*, também interfere no modo como a empresa forma suas estratégias internacionais, num caráter muito mais evolutivo, demorado e que aponta para a propensão ao incrementalismo lógico (QUINN, 1978), conforme relata o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro, “[...] é um processo mais demorado, é um processo mais sofrido, porque tem que estar implantando uma tecnologia, uma gestão e tal”.

Esse argumento foi corroborado pelo ex-Gerente de Exportação, Sr. Manoel Jr. Ele reconhece que, a partir da construção e consolidação do programa de qualidade iniciado na etapa anterior, houve preocupação majoritária com os processos de fabricação, que resultou em um modo de formação das estratégias mais prudente. Em suas palavras:

Uma coisa é a crescente preocupação da empresa com qualidade. Eu acho que esse foco de qualidade, a qualidade está no DNA, desde a presidência até os operários da empresa. Essa mensagem fica muito clara para quem faz parte do grupo. As preocupações, os zelos, as tomadas de decisões... não são decisões arrojadas porque por trás disso existe um receio de não perder o controle da qualidade [...] A qualidade é quase que um patrimônio que conseguimos. É um patrimônio que se conseguiu a longos anos. Então isso é uma coisa que vem há muito tempo, e eu acho que é muito positiva [...] o foco de qualidade eu considero como um pilar muito importante na organização[...] muitas empresas elas costumam, quando tem um problema de mercado, elas costumam resolver o problema de preço delas, e competitividade, reduzindo a qualidade, aí falam assim, ah mas o produto é caro, ah porque eu posso fazer mais barato, só que a qualidade ela vai, ela economiza no produto, só que elas economizam em durabilidade, em itens cruciais pra vida útil e com isso você até vende, você até fica no curto prazo, mas no longo prazo, vai ser detectado que a sua qualidade não é boa, que a bateria piorou, que você não é tão bom quanto A, B, ou C, a gente teve sempre esse cuidado de não seguir esse caminho de não se deixar levar pela sedução.

Assim, em um primeiro momento, as estratégias se classificam por serem mais emergentes, reativas às mudanças no contexto externo, caracterizado pela maior valorização cambial e, em um segundo momento, de maior incrementalismo junto ao distribuidor, de consolidação do negócio ao longo do tempo, conforme o Sr. Tiago Tasso, Gerente Financeiro, argumenta:

[...] Na última década foi um processo mais reativo e assim reativo num primeiro contato, digamos assim, prospecção talvez não tenha sido o nosso forte, o garimpar talvez não tenha sido o nosso forte, o nosso forte, a consolidação do negócio, um forte nosso, de trazer o cliente pra junto da gente, entender o que se quer e arregaçar a manga [...]

Esse modo de formação de estratégias emergentes é traduzido como “tática”, ou um truque (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), uma captura de novos mercados, para depois seguir com a intenção estratégica de vender baterias de marca Moura, o que se observa no relato do Vice-presidente Financeiro, Sr. Paulo Sales:

[...] o cliente lá não aceita pagar o que a gente quer que seja pago por uma bateria, aí a gente praticamente atende só mercados com a marca Moura. Raramente a gente atende uma demanda de um cliente, mas não como uma estratégia, e sim como uma tática para atender o cliente naquele momento – certo, e depois tentar vender com a marca[...]

Percebe-se, nessa fase, que a empresa busca novos mercados, de uma maneira emergente e oportunista, a depender do contexto externo, em especial do ambiente econômico. No entanto, a estratégia guarda-chuva (MINTZBERG; WATERS, 1985);

(MINTZBERG, 1998) é utilizada para que não se perca o foco da estratégia de única marca. A prospecção dos parceiros é realizada inicialmente e, após um período, é realizado um trabalho de desenvolvimento de marca e cultura da empresa diante do novo distribuidor internacional.

Ora as oportunidades são aproveitadas, representando o caráter empreendedor, que segue uma oportunidade emergente; ou conservador, visando manter a gestão das estratégias. Há uma intenção geral bem definida, que é vender baterias com a marca Moura e essa intenção muitas vezes faz com que os processos de captação e trabalho com os distribuidores estrangeiros sejam mais lentos.

Na próxima subseção, serão analisados os aspectos constituintes da Escola de Uppsala, com relação aos seus preceitos.

## **4.7.2 Os constituintes da Escola de Uppsala**

Conforme análise da subseção anterior, a utilização de distribuidores internacionais para o desenvolvimento de novos mercados se faz presente na empresa. Este modelo é parecido com o modelo utilizado com a rede de distribuidores brasileiros. Todavia, como será visto a seguir, evidencia-se que o modo de trabalhar com os distribuidores brasileiros não é eficaz em alguns mercados, uma vez que aqui, no mercado brasileiro, a linha de produtos é mais ampla que nos mercados internacionais, tornando-se difícil que a empresa exija exclusividade junto aos distribuidores.

### **4.7.2.1 Aprendizagem e Gradualismo**

A Moura aprendeu com os distribuidores externos, à medida que aumentou o seu envolvimento internacional. Esse aprendizado se refletiu em maior flexibilidade nas estratégias com os distribuidores internacionais, segundo Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação.

Nós durante algum tempo, nós acreditávamos que o modelo que a gente tinha no Brasil era um modelo exportável de negócio, falando de distribuição, e nós insistimos nisso durante muito tempo. Mas o fato da gente exportar, por exemplo, pra 14 países, fez a gente refletir que não é bem assim, então existem algumas barreiras naturais que você precisa respeitar e algumas outras coisas que você pode replicar. A gente já tentou utilizar isso no passado e nós quebramos a cara, literalmente. Mas a gente foi se conscientizando ao longo do tempo.



Ao longo do tempo, a empresa aprendeu no mercado internacional que o modelo de distribuição que funciona no Brasil nem sempre é replicável nos outros países, devido às barreiras naturais dos diversos mercados, segundo o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação. Modelo exportável de negócio de envolvimento gradual e criação de empresa própria:

[...] Nossa operação na Inglaterra, ela não é igual à operação brasileira nem à Argentina, mas ela também é semelhante, algumas coisas coincidem, outras só acontecem na Inglaterra, isso porque você muda, não é a própria Moura que está distribuindo. A gente tá distribuindo através de importador independente, tem países que são exclusivos Moura, a gente concorda com eles, mas não é uma empresa da Moura[...] tem países que o importador da Moura não é exclusivo ele tem mais outra marca que ele vai buscar no mundo inteiro pra vender [...] ele tem a Moura e a marca 'Gabriela Palm Star' , e a gente aprendeu a conviver com isso, por quê? Porque a gente sabia que nossos produtos, eles precisavam ter a linha completa, no Brasil nós temos a linha completa pra todos os veículos, mas ao exportar as suas estratégias, se for exportar os produtos brasileiros, então você não pode exigir 100% de tudo que você quer do seu importador, porque você está exportando apenas produtos brasileiros, ora, e o resto da linha americana? E o resto da linha italiana? Da linha francesa? Não, nós não temos. Aí você precisa ser flexível na estratégia com o seu cliente pra que ele veja uma outra marca, um outro produto, posicionamento de preço, posicionamento de garantia de longo prazo, enfim, isso muda.

Evidencia-se pelos trechos acima, o gradualismo e a aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 1977) como inter-relacionados no modo de entrada em novos mercados, neste caso, os distribuidores internacionais.

#### **4.7.2.2 Networks**

A forma de trabalhar da empresa é oferecer exclusividade para seus distribuidores, gerando respeito aos revendedores. Segundo Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação, essa forma de trabalhar gera vantagens no mercado externo, pois outras empresas, mesmo adotando o modelo da Moura, de parcerias com os distribuidores, quebram o contrato que mantêm para somente vender ao distribuidor, chegando a competir no mesmo mercado em que atuam:

O similar, que aí eu acho que tá na base do nosso sucesso, é o nosso respeito aos revendedores; o nosso respeito significa o prestígio que a gente dá de distribuir baterias através das redes de revendedores, nós nunca vendemos ao público, não adianta você tá na montadora de um automóvel que ele comprou uma bateria Moura, nem no Brasil, nem fora do Brasil. Isso acontece, porque nós tratamos os nossos revendedores como a mola-mestra [...] da distribuição, ou seja, o importador local, ele compra da indústria brasileira Moura, ao receber essas baterias ele abastece a rede de revendedores que aí sim faz o trabalho de varejo, de venda ao público, ou seja, nós temos isso em todos os modelos, e aí a gente conseguiu mudar e a gente viu que isso é um valor aceitável em todas as culturas, que isso funciona

Nesta subseção, os parceiros e distribuidores internacionais são vistos como *networks* importantes no processo de formação das estratégias internacionais. É por meio da interação com estas redes que a empresa aprende e se desenvolve nos mercados internacionais. A próxima subseção é concernente à análise dos recursos competitivos nessa etapa do desenvolvimento, pós-reestruturação e fechamento da Moura Export.

### **4.7.3 Os Recursos Competitivos**

Nesta fase, buscou-se adaptar as exigências comerciais que se tinha na Moura Export em relação à tecnologia intrínseca numa bateria. Além disso, o programa de qualidade, iniciado na etapa anterior possibilitou o melhor desenvolvimento da marca, favorecendo maiores ganhos no mercado internacional.

#### **4.7.3.1 Know-how tecnológico**

Com o desenvolvimento dos recursos como o know-how tecnológico após a mudança estratégica ocorrida na fase anterior, o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial, argumenta que houve um período em que as exportações diminuíram, enquanto houve melhorias nos recursos tecnológicos relacionados a adaptações internas do produto:

O nosso objetivo era levar para Belo Jardim, a nossa carteira de clientes que nós tínhamos na Moura Export e foi feito um trabalho de vendagem de baterias com placas mais grossas, placas mais robustas, mas sem ter o *cold crankin' ampère*, aquela partida a frio; então foi um trabalho técnico, juntando cada cliente, que por incrível que pareça, todos eles concordaram, acharam que era por aí mesmo, para que ter tanta corrente de partida a frio? Que o ideal era a questão da durabilidade. Então continuamos o trabalho, houve uma queda, sem dúvida das nossas exportações naquele período, mas depois ela vem crescendo aí sempre e sempre num ritmo forte.

Com relação a esta partida a frio, exigência de mercados internacionais, foi adaptada para a tecnologia que a Moura tinha desenvolvido até então, pois a empresa conseguiu convencer os clientes de que o foco na durabilidade da bateria deveria ser um atributo mais importante no produto, e foi esta a tecnologia desenvolvida.

### 4.7.3.2 Recursos organizacionais

Segundo o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial, após a reestruturação da Moura, começou-se o domínio pelo recurso relacionado à gestão organizacional dentro da fábrica, o que permitiu a fabricação de várias baterias para servir a diferentes mercados:

Até que Sérgio, realmente, depois de alguns anos, Sérgio Moura, que é o nosso diretor industrial conseguiu dominar plenamente a questão da gestão fabril e transformou. Para você ter noção, a fábrica de Belo Jardim durante acho que quase uma década teve um nível de crescimento, na ordem de 20% quando se fala em produtividade. Ou seja, imagine 20 sobre 20, o que era aquilo? Nós tínhamos uma fábrica, diversas fábricas dentro de uma, só que fábricas invisíveis, o que demonstra bem o nosso nível de capacitação.

Percebe-se a importância do domínio de gestão e capacitação no desenvolvimento da empresa. Este recurso passou a ser explorado pela organização (BARNEY; HESTERLEY, 2007) e permitiu que a empresa auferisse ganhos operacionais.

### 4.7.3.3 Marca

Nesta fase, percebeu-se também um foco na valorização do recurso marca, em decorrência dos aprendizados anteriores. Nas palavras de Tiago Tasso, Gerente Financeiro:

[...] não adianta exportar *commodity*, essa foi a lição nossa, e a gente aprendeu isso em Porto Rico e a gente conseguiu não fazer isso na Inglaterra e no começo do negócio na Inglaterra, o cliente demandava muito mais o *commodity* da gente, ele queria isso. E a gente ficou, rapaz vamos com a marca Moura a gente te dá tanto de marketing, tá aqui, vamos participar da feira, vamos lá, vamos fazer uma peça promocional mostrando que a gente é fornecedor de Ford, Volks, tal tal tal, e esse é o grande segredo do nosso sucesso lá na Inglaterra, os caras compraram nosso componente, então ficou a lição de Porto Rico [...]

A empresa possui um *know-how* em construção e manutenção de relacionamentos e explora este recurso (BARNEY; HESTERLEY, 2007) para os modos de estabelecimento nos mercados internacionais, especialmente quando isto ocorre via vendedores independentes. A construção da marca e a capacidade de manter e construir relacionamentos favorece o foco no longo prazo. Em estágios mais avançados do relacionamento com os distribuidores internacionais, investem-se mais recursos nessa parceria.

A opção pela estratégia de desenvolvimento do recurso ‘marca’ diante dos vendedores independentes resulta para a empresa um *hedge* natural contra as flutuações de câmbio, de acordo com o Sr. Tiago Tasso, Gerente Financeiro:

Na Inglaterra hoje a 1,80; 1,70 nós vamos sofrer [...] a gente aqui sofre, mas a marca está estabelecida e outro ponto, se o importador desiste da gente nós temos alguma coisa lá se o importador desiste da gente, a gente exportando *commodity*, a gente vai

ter que bater na porta, você vai ter todos os custos de abertura do negócio de novo, você vai ter toda a dificuldade de abertura de um negócio novo, ou seja, você não fez muita coisa, você pode até ganhar dinheiro, durante uns 2, 3 anos, mas não fez muita coisa.

O uso do recurso intangível “marca” em mercados internacionais é explorado pela empresa (BARNEY; HESTERLEY, 2007), no intuito de ganhar espaço nesses mercados, o que corrobora o papel dos recursos na internacionalização das empresas, ampliando a explicação do modo de entrada baseado não apenas na exploração de vantagens existentes, mas também daquelas desenvolvidas e que geram novas vantagens (PENG, 2001).

#### 4.7.3.4 Cultura

O desenvolvimento da marca é trabalhado para estar relacionado à cultura da empresa. Essa estratégia de mercado, de foco no recurso marca procura ser repassada para a cultura da empresa, segundo o Vice-presidente Financeiro da empresa, Sr. Paulo Sales:

[...] Nós não exportamos *commodities*, nós não exportamos quilos de baterias. Nós exportamos baterias Moura. A gente não aceita fabricar *Private Label*, nem fabricar bateria sem rótulo, para ser rotulada lá. Eu digo sempre isso, quando uma coisa é muito importante na empresa, crie uma frasezinha, e repita aquela frase, que as pessoas decoram. Aquilo vira religião (risos). Aí quando vem alguém com uma proposta diferente, eu digo: ‘quer que eu diga a frase?’

O desenvolvimento da marca é trabalhado, junto à cultura da empresa. Assim, a marca é trabalhada pela empresa com foco na vantagem competitiva e envolve cultura e outros recursos custosos de imitar no curto prazo (BARNEY; HESTERLEY, 2007), fontes de complexidade social, tornando-se difícil de imitar.

#### 4.7.4 Análise dos conceitos do Paradigma Eclético da Produção Internacional

Neste momento, os constituintes do Paradigma Eclético começam a ser revelados. Existem vantagens de localização com o mercado Europeu, decorrente de espaços vazios deixados por fusões e aquisições de empresas maiores. Além disso, a marca começa a constituir-se como vantagem de propriedade e a internalização como forma de proteger a marca. Mesmo a empresa trabalhando com distribuidores independentes, há uma preocupação de estar “semi-internalizando” a gestão e a cultura, ao focar o relacionamento de longo prazo com os distribuidores.

#### 4.7.4.1 Vantagem de localização

Outra vantagem de localização (DUNNING, 1980; 1988a; 1988c) em relação aos recursos estruturais do mercado inglês pode ser vista segundo o ponto de vista de Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial, em entrevista concedida a Nejaím Filho (2007):

As estradas são perfeitas, enquanto que as nossas baterias estão preparadas para enfrentar a realidade viária do 3º mundo. Conclusão: duram mais que 'deveriam', o que aumenta o ciclo de vida do produto e diminui o giro.

Segundo o Sr. Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial da empresa, o contexto externo relacionado ao mercado europeu é favorável, devido aos moldes de fabricação da caixa da bateria, que se traduzem em uma ligação entre as vantagens de localização e as vantagens de propriedade da empresa, decorrentes do know-how e dos recursos investidos em certos tipos de molde de baterias:

Se você for na Europa, você vai encontrar as mesmas bases tecnológicas americanas, no Japão é a mesma coisa. Agora o tipo da bateria no Japão, as dimensões, são totalmente diferentes das européias, são totalmente diferentes das americanas. Então nós não tínhamos nada que estar fazendo bateria para os Estados Unidos, não faz sentido. Não é a base tecnológica, o que não faz sentido são os modelos de bateria, é que deveria definir o mercado que a gente devia atuar, e sem dúvida nenhuma, o mercado ideal é a Europa. Tanto é que a gente está tendo um sucesso quase que retumbante na Inglaterra. A gente não está podendo espalhar aquele modelo pelo resto da Europa, por causa do câmbio que está muito ruim, tá certo? Mas quando favorecer, a gente pode espalhar. Porque os tipos que se vende tem lá na Europa, a gente tem todos os tipos que a gente vende aqui no Brasil. Então é pegar a bateria, fazer umas pequenas adaptações para o frio, bota no contêiner e vai embora. Para os Estados Unidos era praticamente fazer uma fábrica nova. Não é porque a tecnologia veio da Europa, são os moldes; são as dimensões, para ser mais preciso, são as dimensões da bateria. Aí vêm os moldes de caixa, os moldes de tampa, etc. Escala de produção.

As vantagens de localização, especificamente na Inglaterra e países do mercado Europeu, apontam para a existência de lacunas comerciais deixadas por empresas que incorreram em movimentos de fusões. O contexto externo europeu é explicitado abaixo, pelo Sr. Tiago Tasso, Gerente Financeiro da empresa:

O Brasil não é competitivo em relação aos Estados Unidos, mas em relação à Argentina é, e em relação à Europa, mais ou menos, ou é também. Dependendo do que você chamar de Europa. Por exemplo, Inglaterra sim. Por quê? Porque na Inglaterra não tem mais fábrica de bateria. Então tem oportunidade. Outros espaços na Europa também. Por conta desse problema de que as fábricas da Europa estão indo todas para o leste europeu, então ficam distantes. Então no que ficam distantes quase que os custos começam aqui. Mandar do Brasil ou trazer da Grécia, então tem uma aproximação maior, dependendo de onde você focar. Portugal, por exemplo, a gente está retomando aí algumas coisas por lá também, já por conta disso. E também fecharam muitas fábricas na Europa, houve muita fusão. E essas fusões, cada vez que junta-se empresas, abre alguns espaços onde você pode penetrar [...]

Pelo trecho acima, pode ser corroborado o argumento de que ocorre interação entre os vértices do Paradigma Eclético da Produção Internacional e as estratégias empresariais adotadas, o que pode vir a alterar a configuração dos vértices num momento posterior, uma vez que este espaço de mercado já foi percebido e está sendo explorado (DUNNING, 2001).

#### **4.7.4.2 Vantagens de propriedade e internalização**

Nesta fase, a vantagem de propriedade relaciona-se ao uso da marca, como forma de atingir vantagem competitiva diante de novos mercados, evidenciada nas subseções anteriores. A empresa busca proteger sua vantagem de propriedade ao não aceitar a realização de venda de baterias sem marca.

Concomitantemente, trabalha no desenvolvimento do distribuidor internacional, na questão da gestão, especialmente no que diz respeito à cultura empresarial, adequando o know-how adquirido no mercado nacional com os distribuidores, em relação às diferenças dos mercados internacionais.

As vantagens de internalização nesta fase são tratadas via distribuidores independentes. À medida que o relacionamento é desenvolvido com os distribuidores, e com o volume de vendas naquele mercado, a empresa envolve-se no auxílio, principalmente de aporte financeiro, com o distribuidor, internalizando as vantagens de propriedade.

#### **4.7.5 Análise contextualista-processual**

Com relação ao contexto interno de desenvolvimento dos recursos, salienta-se que estes servem, nesta etapa, de suporte para as vantagens de propriedade já estabelecidas, fruto dos desenvolvimentos dos recursos organizacionais e de marca. A empresa garante sua vantagem de propriedade na marca ao não aceitar que seus distribuidores vendam baterias sem marca. Ainda com relação aos recursos, a empresa possui os moldes de fabricação relacionados aos países com os quais comercializa, na Europa, favorecendo as vantagens de localização nos países daquele continente europeu.

O contexto externo, nesta fase, tem foco em pequenos mercados europeus, com vantagens de localização relacionadas à estrutura viária de seus países, e pela entrada em nichos de mercado deixados pelas fusões e aquisições de empresas maiores.

O processo de formação das estratégias foi, inicialmente, emergente, uma vez que a empresa se encontrava descapitalizada, mas, em convergência para a Escola de Uppsala, os

constituintes de aprendizagem e gradualismo se apresentaram nesta fase, na medida em que a empresa aprendeu a lidar com os distribuidores internacionais, e com as adaptações de seu modelo de gestão com os distribuidores nacionais. Ao focar a marca e cultura, no desenvolvimento com o distribuidor internacional, se ganha um caráter de gradualismo e aprendizagem mais salientes, uma vez que não é um trabalho fácil, mas de conquista e desenvolvimento a longo prazo, como evidenciado nesta seção.

Na próxima fase, será apresentada a síntese dos achados e, na próxima fase, explicitado o processo pelo qual a Moura entrou no mercado argentino, hoje o mercado de maior expressão de sua atividade internacional.

#### **4.7.6 Síntese dos principais achados**

Nesta fase, após um período anterior de reestruturação, a empresa começa a procurar pequenos mercados, via distribuidores independentes, aproveitando-se a forma oportunista do mercado internacional, mas sem perder o foco no desenvolvimento e manutenção da marca Moura. Assim, percebe-se um alinhamento com o modo de formação das estratégias internacionais do tipo “guarda-chuva”.

Com relação ao constituinte aprendizagem, da Escola de Uppsala, a empresa aprende que não se pode exigir exclusividade de seus distribuidores, porque não se possui toda a linha de baterias comercializada pelo distribuidor.

Os recursos evoluíram, em decorrência da implantação do programa de qualidade na etapa anterior, reforçando as vantagens de propriedade e corroborando a proposta do *framework* teórico utilizado neste trabalho.

Os constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional, como as vantagens de internalização, ocorrem devido ao desenvolvimento da marca e alinhamento dos recursos marca e cultura pelos distribuidores. A empresa tenta implantar sua cultura de qualidade e o foco na marca nos seus distribuidores, internalizando-os via suporte financeiro, na medida em que esses distribuidores crescem no mercado.

As vantagens de localização decorrem de outros movimentos internacionais e da infraestrutura dos países europeus. Primeiramente, grandes empresas envolveram-se em fusões e aquisições e deixaram espaços abertos na Europa para as pequenas empresas. Além disso, a infraestrutura rodoviária desses países possibilita o aumento da vida útil da bateria.

Percebe-se a interligação entre as vantagens de propriedade tecnológica e as vantagens de localização específicas de um país. Uma vez que a empresa desenvolveu sua tecnologia para estradas de países menos desenvolvidos, como o Brasil, o tempo de vida útil de suas baterias tem duração maior em países com infra-estrutura rodoviária de melhor qualidade. Assim, indica-se, para pesquisas futuras, que as vantagens de propriedade de uma empresa possam ser alavancadas pelas vantagens de localização de um determinado país.

Nas vantagens de localização, a empresa usufrui do contexto favorável na Europa, onde grandes empresas fundiram-se ou foram adquiridas, e mudaram de localização, abrindo espaço para as pequenas organizações empresariais.

## **4.8 Fase 5: Maior envolvimento internacional - Criação da B.A.S.A.: (1997-atual)**

Em meados de 1995, a FORD do Brasil exigiu que a Moura fornecesse baterias para a fábrica da FORD na Argentina. Neste período, a UNIONBAT, era uma distribuidora de baterias que firmou uma parceria com a Moura para intermediar o fornecimento de baterias para a FORD Argentina.

No entanto, a UNIONBAT não possuía o desenvolvimento de gestão que a Moura já havia desenvolvido, àquela época. Então, os engenheiros da Moura tentaram, durante o período de 1995 a 1997, transferir a gestão e a cultura de qualidade para a UNIONBAT. Porém, após dois anos de tentativas fracassadas, a FORD brasileira deu um ultimato à empresa, para que ela se instalasse em Buenos Aires, na Argentina, já que a UNIONBAT não estava adequada às normas exigidas pela FORD em relação aos seus fornecedores.

### **4.8.1. Processo de formação das estratégias internacionais**

Segundo o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação, a Moura tentou inicialmente realizar uma parceria com uma empresa Argentina, a UNIONBAT, para não estabelecer um escritório; mas como o parceiro não estava atendendo aos requisitos da Ford, à Moura foi exigido que montasse um escritório em território argentino. A Ford visitou a UNIONBAT e, posteriormente, a Moura tentou durante dois anos, transferir recursos de



gestão para aquela empresa. No entanto, chegou um momento em que a Moura foi intimada pela Ford Argentina a estabelecer um escritório e uma pequena unidade fabril, responsável por realizar a carga da bateria:

Em 95 que nós ganhamos a conta da Ford para o Brasil e Argentina. E nesse pacote, nós precisávamos ter uma base de operação que viabilizasse as entregas, o faturamento local, à fábrica da Ford na Argentina. E nós não queríamos ir ‘vamos, não vamos...’, aquela confusão toda. Aí, entre idas e vindas, nós empresamos uma parceria com essa mesma empresa a Unionbat, e essa empresa, a gente mandaria a bateria daqui crua, precisando ainda fazer um processo de acabamento e formação, essas baterias receberiam uma carga na Argentina, seriam acabadas e entregues... aí estava indo tudo muito bem, é claro, os argentinos achando que estavam ganhando pouco, aquela confusão danada, aí um belíssimo dia, porque nós estávamos mexendo com um fornecedor há mais de 40 anos, se não me engano, que a Ford tinha esse fornecedor lá na Argentina, nós estávamos tomando esse negócio deles, aí foi uma delegação de alto nível visitar a Unionbat. Uma vez chegando lá, acharam a fábrica do pessoal extremamente ruim, muito mal equipada, sem programa de qualidade, sem nada, nada, nada.

[...] fizemos um esforço grande, mandamos engenheiros nossos, para dar o apoio, mas foi muito difícil para os argentinos naquele momento, assimilarem uma cultura de qualidade, que a Moura já tinha e uma cultura de qualidade que fosse aceita por uma grande montadora. Então chegou um momento em que a Ford disse: “ou vocês se instalam, ou vamos passar o fornecimento para o concorrente de vocês”.

Neste momento, conforme argumento do Sr. Luís Mello, diretor comercial, o modo de formação das estratégias internacionais para estabelecimento dessa pequena unidade industrial em Buenos Aires foi um ‘planejamento às avessas’, já que a empresa havia feito parceria com a Unionbat e tinha tentado transferir a cultura de qualidade para o fabricante.

Aí nós nos instalamos. Teve planejamento? Teve. Planejamento para não ir (risos), “ficar aqui, não sei o quê...” uma confusão danada. Eu participei da escolha, eu e uma pessoa, que era um engenheiro nosso, que tínhamos transferido ele, ele ficou quase um ano morando na Argentina para levar a cultura de qualidade para o fabricante local [...] Nós escolhemos onde seria a BASA, instalamos a BASA [...] E o foco da BASA seria atender à Ford e vender a marca Moura no mercado da Argentina.

Percebe-se que o modo de formação das estratégias internacionais, nesta etapa, foi puxado pela relação de poder existente entre a empresa compradora e a fornecedora. No entanto, antes desse movimento puxado, houve dois anos de tentativa de transferência do recurso da cultura organizacional para o parceiro internacional. Após a falha de transferência desse recurso, a Ford deu um ultimato para a Moura estabelecer uma unidade na Argentina. Em decorrência da estratégia mal sucedida e da pressão da compradora, a empresa teve que adotar uma estratégia emergente, estabelecendo-se na Argentina.

No entanto, à medida que a empresa avançou no mercado argentino, a estratégia mais formalizada ganhou espaço, devido ao alto grau de comprometimento naquele mercado. Pela análise deste momento, pode-se fazer uma junção dos conceitos de estratégia empresarial com

os conceitos dos negócios internacionais, especificamente os relacionados ao maior envolvimento de mercado, e sugerir que, quanto maior o comprometimento de recursos em um mercado, mais as empresas tendem a formalizar suas estratégias, conforme argumentação do Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

[...] A Basa é uma empresa que nos meses de outubro e novembro ela sabe exatamente o que vai fazer [...] quanto tem que ganhar, quanto tem que investir, quais são as despesas, porque a gente faz o orçamento dela o tempo todo e a Basa como distribuidora, ela é uma empresa que atua estrategicamente então se dá uma pane no mercado, ela não vai junto com a boiada, ela vai por um processo estratégico

O Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro corrobora o argumento anterior e reflete acerca do modo de formação das estratégias no início das operações internacionais e quando elas se apresentam mais consolidadas. Pode-se observar que, em processo de internacionalização, o modo de formação de estratégias começa de forma mais empreendedora e incremental e vai formalizando-se ao longo do tempo e das experiências acumuladas:

[...] Eu diria até que, na maioria das vezes, esse negócio de exportação, eles começam sempre sem nenhuma viabilidade econômica. É mais uma satisfação pessoal ou um orgulho de estar presente no mercado internacional, e ele normalmente começa sem ganhos, sem gerar resultados. Os resultados só virão com o tempo, na medida em que você vai melhorando o procedimento, ganhando alguma estratégia mais bem definida, mais bem estruturada.

O planejamento estratégico da BASA é decorrente do planejamento corporativo que se faz no Brasil, conforme relato da Sra. Elisa Correia, Gerente de Exportação. Não existe um planejamento estratégico específico para a empresa da Argentina, mas que ele decorre do corporativo, que é desmembrado para a BASA. Salienta-se que o gerente geral da BASA participa da reflexão acerca do planejamento estratégico corporativo anual:

É o corporativo, como é que funciona? Tem o planejamento anual em que é definida a meta do presidente, digamos assim, a meta corporativa e essa meta ela é desdobrada em várias metas e cada departamento tem que atender, isso no planejamento ainda, aí cada gerente avalia se pode atender se pode melhorar, se pode, se não pode atender aí volta pra o comitê, se não fechar aí vai ter uma decisão de apertar mais aqui, acochar mais aqui, enfim, esse é o planejamento corporativo. Agora da exportação como negócio existe sim também um planejamento a parte, que aí envolve a diretoria comercial que é Luis Melo, o departamento comercial que somos hoje em dia nós três e que vai entrar uma pessoa e as pessoas que são mais envolvidas no negócio, ainda, geralmente a gente convida assim, o gerente de engenharia e o engenheiro de produto de exportação, entende? O nosso gerente geral da Basa pode ser convidado também que é o nosso principal cliente então existe essa reflexão sobre o negócio anual, existe.

O planejamento estratégico corporativo que se reflete nas estratégias adotadas pela BASA foi-se consolidando ao passar do tempo, decorrente da contribuição do

desenvolvimento da qualidade nos anos 90, e implementado na época posterior à reestruturação do grupo, conforme se pode perceber na argumentação do Sr. Edson Viana Moura, Vice-presidente Comercial:

O planejamento mais formal, ele começou também em decorrência dos programas de qualidade. À medida que a gente avançou com o INDG, ele veio trazendo a metodologia de planejamento mais formal, que hoje, é totalmente empregado. Hoje o nosso planejamento é totalmente formalizado. A gente começa com reunião em agosto, faz uma revisão estratégica, chama pessoas, escuta, estabelece prioridades e linha de ações. Depois entra em grupos que vão se reunindo durante os meses de setembro e outubro, vão trabalhando no detalhamento dessa [...] Pode ser uma consultoria, ou não, sempre tem uma consultoria. Aí elabora um cenário, alguma coisa. Depois se estabelece uma lista de ações e grupos que vão estudar e detalhar cada uma dessas. Cada um desses grupos pega essa coisa aqui e detalha ela... Por exemplo, uma certa coisa dessa, tirou essas outras aqui (mostrando o portfólio do planejamento estratégico de 2008) e cada uma dessas gera um plano, tem um responsável, aqui é um sistema de planejamento e passa o ano que vem, isso aqui é 2008, passa a ano que vem acompanhando esses papéis aqui. Isso hoje é assim, mas veio como fruto da consultoria da INDG e alguma incorporação de outros conhecimentos de outras consultorias de planejamento[...] mas a grande contribuição aqui da metodologia é mais da INDG, não tanto pelo planejamento, mas pela forma de você incorporar o planejamento na ação. Porque o planejamento em si é uma coisa mais no terreno das idéias. Mas como é que você traz aqui para a prática? É essa metodologia aqui, pega esse vídeo, distribui e acompanha através de reuniões mensais, a gente vai acompanhando.

O Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação, ressalta que, apesar do estabelecimento da empresa em território argentino, decorrente do ultimato da montadora, a operação da empresa hoje é tida como bem sucedida:

[...] passaram-se já dez anos e nós temos uma operação exitosa sobre todos os aspectos na Argentina [...] então deu tudo certo, mas a gente precisou tomar um susto também pra poder suprir lá.

Em decorrência do maior aprofundamento no mercado externo, que teve início com a BASA, ocorreu no ano de 2006 uma pequena mudança no contexto interno da empresa, visando agilizar os procedimentos operacionais de exportação. Desde a época da Moura Export, as operações com o comércio exterior da empresa eram terceirizadas e a necessidade de redução de custos levou a empresa a terceirizar as operações de exportação a um funcionário antigo que havia se aposentado.

Todavia, após todos esses anos de desenvolvimento de recursos e reestruturação, a empresa modificou sua cultura e seus processos, imprimindo qualidade em seus processos. Neste momento, percebeu-se que a empresa terceirizada não acompanhou esta evolução, gerando atrasos e erros nos pedidos.

A estrutura da empresa há vinte anos era diferente, as áreas eram divididas, com departamentalização e grau de profissionalismo menor e, conseqüentemente, o grau de exigência no que tange aos requisitos profissionais. Neste cenário, o antigo funcionário

assumiu as responsabilidades da parte operacional do comércio exterior, como prestadora de serviços, conviveu com a postura da Moura e erroneamente constatou que a Moura não trilharia novos rumos em direção ao aperfeiçoamento constante (PEREIRA, 2007).

Com o incremento das exportações, em 1999, a empresa começou um maior envolvimento nos mercados internacionais. Concomitantemente, novos métodos de gestão foram implantados, criados indicadores para avaliar a performance dos departamentos, novas metas foram estabelecidas, a empresa tornou-se mais rigorosa nos processos seletivos de novos talentos, práticas de gerenciamento de rotina, registro de anomalias, programa de qualidade total. Enfim, a empresa foi adquirindo um grau de profissionalização que não foi absorvido pela prestadora do serviço e, por se tratar de outra empresa, a Moura não poderia impor algo com que a pessoa que estivesse à frente da organização não concordasse (PEREIRA, 2007).

Neste momento, como a empresa encontrava-se em outro patamar do desenvolvimento de seus recursos, em 2006 foi tomada a decisão de encerrar as atividades com a empresa terceirizada e estabelecer um departamento operacional próprio de exportação, conforme relata a Sra. Elisa Correia, Gerente de Exportação:

Em termos de marcos do negócio [...] não deixa de ser uma decisão importante porque você dá corpo ao comércio exterior [...] até o ano passado nós tínhamos toda essa área com um despachante aduaneiro[...] sendo que a Moura desenvolveu um sistema de gestão que a gente acredita que seja um dos motivos pelo qual a Moura tá tendo sucesso hoje, e naturalmente que esse sistema de gestão não podia ser implementado num terceirizado.

O momento decisivo para a desistência da terceirização foi quando o Diretor Financeiro, juntamente com o Coordenador de Exportação fizeram uma viagem até um cliente importante, com o objetivo de renegociar valores e aumentar preços de algumas baterias, porém a contra-argumentação do cliente foi o mau serviço oferecido pela empresa que a Moura terceirizava na época. O cliente listou todos os problemas ocorridos e prejuízos que eles tiveram em decorrência de pequenas falhas e o Diretor ficou sem argumentos para solicitar os reajustes (PEREIRA, 2007).

## **4.8.2 Os constituintes da Escola de Uppsala**

Nesta etapa, os conceitos de gradualismo, aprendizagem, network e distância psíquica se imbricam. Percebe-se o gradualismo num modo de entrada indireto, via carros exportados da montadora (network) e no desenvolvimento da empresa no mercado de reposição

(argentino) e em outras montadoras localizadas na Argentina. A menor distância psíquica favoreceu o aprendizado, a maior inserção e a gestão das crises econômicas, aprendizado que a empresa teve no mercado nacional e que pôde ser transferido para o gerenciamento da empresa no momento da crise econômica na Argentina.

#### 4.8.2.1 Gradualismo

Em relação aos conceitos defendidas pela Escola de Uppsala, o gradualismo se mantém presente nesta fase. A entrada da Moura na Argentina foi um processo puxado pela montadora Ford, parceria de maior grau de internacionalização. A Moura utilizou o modo de entrada indireto, uma vez que antes de a Ford solicitar seu fornecimento no mercado americano, a Acumuladores Moura já estava sendo conhecida e se inserido em outros mercados, por meio dos automóveis exportados pela Ford brasileira, que dispunham da bateria Moura. Segundo o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

Nossas baterias já iam pra Argentina, porque os automóveis brasileiros eram distribuídos na Argentina, e aí a Ford da Argentina comparando o preço do Brasil com o preço da Argentina, viu que a Moura tinha bateria de melhor qualidade e de melhor preço e aí eles já decidiram comprar também na Moura, então na América do Sul, a Ford decidiu unificar os fornecedores, pneus era o mesmo Brasil e Argentina, bateria era o mesmo Brasil e Argentina, ela fez isso porque a diretoria da Ford ficou sendo uma só, os compradores ficaram cada um num país, mas o comprador de bateria ficou sendo um só, aí teve alguns movimentos na Ford que a gente acabou sendo induzido a ir pra Argentina.

À medida que a empresa começou a aumentar suas operações com a Ford, a Moura iniciou, de forma gradual, ao buscar o mercado de reposição argentino. Para manter esta estrutura na Argentina, tornou-se imprescindível a captação de novos clientes além da Ford, e a carteira de clientes cresceu. Hoje estão incluídas nela montadoras como Renault e Fiat Argentina, além do mercado de reposição; 50% das baterias vendidas no mercado argentino são para reposição e os outros 50% para as montadoras (PEREIRA, 2007). Esta ação gradual é justificada para evitar a exclusividade do mercado da montadora, conforme relata o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

A gente tem que entrar num mercado de reposição, porque a nossa empresa, ela existe só pra Ford e ela não pode existir só pra Ford, se Ford não comprar a empresa fecha [...]

Concomitantemente ao desenvolvimento do mercado de reposição, outras montadoras não deixaram de ser captadas, de acordo com o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

Aí a gente começou a vender na Volkswagen, na Fiat e esse ano (2007), breve nós vamos entrar na Peugeot Argentina, mas em paralelo nos últimos 10 anos a gente começou a vender no mercado de reposição da Argentina, e aí hoje o mix da empresa que antes era só pra Ford, hoje ta com metade dos negócios pras montadoras, Ford, Fiat, Volks, e a outra metade do volume de vendas é pra o mercado de reposição pra distribuir.

O trecho acima corrobora o mecanismo estado-mudança apresentado por Johanson e Vahlne (1997), de maior envolvimento internacional. Quando a empresa adentrou noutros mercados, inicialmente via montadora, passou a conhecê-lo em suas especificidades, ampliando seu escopo de ação, via outros mercados, como o de reposição.

#### 4.8.2.2 Distância Psíquica

Com relação à distância psíquica, evidencia-se que o mercado argentino é visto como um mercado próximo ao brasileiro, o que facilitou as transações internacionais. O Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação ressalta que:

[...] Então nós enxergamos que a Argentina é uma extensão do Brasil, nada contra os argentinos, nada contra os argentinos, muito pelo contrário. A gente também pode dizer o contrário, que o Brasil é uma extensão da Argentina, para ficar politicamente correto [...]

Muito embora a menor distância psíquica não se tenha configurado em etapas iniciais do processo de internacionalização, como apregoadado na Escola de Uppsala, neste momento do mercado argentino, ela se faz presente, como um lugar no qual a empresa vem conseguindo se consolidar ao longo dos anos.

#### 4.8.2.3 Networks

Nesta fase, o modo de entrada na Argentina foi puxado pela *network* da Moura com a montadora de automóvel, Ford. Esse movimento foi decorrente da estratégia que a Ford montou com seus fornecedores, em um nível global. Conforme palavras do Sr. Luís Mello, Diretor Comercial:

[...] A Ford, mundialmente, entrou numa linha que todas as montadoras entraram de ter poucos fornecedores e esses fornecedores estarem onde elas estivessem. O que eles chamam os Global Suppliers, ou Pier One. Então, a Ford pegou o mundo, passou uma serra em torno do mundo, assim: ‘aqui pertence à GNB’, que veio a ser uma parceira nossa, “e aqui pertence a Johnson Controls”, que é hoje o nosso concorrente [...]

No entanto, a GNB não quis montar uma fábrica no Brasil e decidiu que quem iria ser a parceira da GNB no mercado argentino seria uma outra empresa, mas esta empresa

encontrava-se com problemas de sucessão e então a escolhida foi a Acumuladores Moura S.A., conforme argumento do Sr. Luís Mello, Diretor Comercial:

[...] a GNB estudou o mercado e disse “eu, montar uma fábrica no Brasil? Com essa loucura de câmbio, com essas incertezas todas? Eu vou desenvolver um Tear Tour no Brasil”. E que não fomos nós, os escolhidos por eles [...] foi uma empresa [...] que [...] estava à venda e com um sério problema de sucessão[...] e foi uma confusão danada, e terminamos sendo os escolhidos[...].

As *networks*, especificamente com relação às montadoras de automóveis, e seus requerimentos para a seleção de fornecedores obrigaram a Moura a desenvolver seus recursos. Participar de uma *network* com as montadoras de automóveis, que possuem um nível de internacionalização mais elevado representa um endosso da qualidade do produto. Nas palavras do Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro da empresa:

As montadoras servem como se fosse um endosso do nosso produto, da nossa qualidade, não é? Se você fornece para a Ford, fornece para a Wolks, fornece para Audi, fornece para a Renault, para a Mercedes, você tem qualidade, inquestionavelmente você tem qualidade. Então você não precisa passar num teste desse quesito, o mercado já lhe aprova como uma bateria de qualidade. Então diante disso, que a montadora só representa 20% a 25% da nossa produção total, a gente achou que a gente deveria atender esses clientes da Ford, já que a gente tinha 100% da Ford no Brasil [...]

Argumento este corroborado pelo Sr. Tiago Tasso, Gerente Financeiro:

Agora que isso (a exigência da montadora) nos ajudou, isso certamente nos ajudou, assim, é o pai educando o filho né? ‘Rapaz eu tô fazendo isso, não vou deixar você sair hoje pro seu bem e na hora você pode até não perceber, mas na verdade...’ Aquilo ali, foi uma montadora, foi sempre assim, ela montou o desenvolvimento pra gente. Os caras vão chegar pra gente amanhã e vão dizer ‘ó, a tampa plástica de vocês, se você girar ela 715 vezes, vai vazar, meu amigo’ mas você: ‘nunca vai girar ela 715 vezes, que diabo de capotagem é essa no carro?’ ‘Ah, mas veja bem, é importante que você...’ ‘ah meu Deus do céu então vamos investir num modo que...’ No final tudo vai custar um rio de dinheiro pra você não ver que o produto ficou melhor, então faz parte, faz parte do crescimento da empresa.

As *networks* aqui aparecem como reforço ao aprendizado internacional da empresa. As montadoras, por terem um nível de internacionalização mais alto, possuem um foco de recurso mais desenvolvido, seja nos próprios recursos, seja na gestão do desenvolvimento dos recursos de seus fornecedores.

#### 4.8.2.4 Aprendizagem

Especificamente com relação ao aprendizado geral decorrente desta fase, o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação ressalta que:

A Moura há 10 anos tinha muito receio das crises econômicas, botar dinheiro no exterior, lidar com outros problemas de uma empresa fora do Brasil, a gente não

tinha muita experiência, tinha a empresa de Porto Rico que era pequeninha, já tá lá há vinte e cinco anos.

Corroborar-se, aqui, o papel da aprendizagem (JOHANSON; VALHNE, 1977) e do conhecimento específico de mercados externos e experiência, resultando em maior envolvimento internacional. O trecho acima exemplificou isso. Observa-se à medida que a empresa se inseriu mais nos mercados internacionais, foi perdendo o medo de crises econômicas e de gestão dos outros problemas decorrentes da internacionalização.

### **4.8.3 Os Recursos Competitivos**

Nesta fase, a análise volta-se especificamente para a BASA, ou de forma geral para o contexto interno dos recursos da empresa. Além disso, observa-se que no mercado nacional, houve uma pequena mudança para reorganizar a gestão exportadora da empresa. Em 2006, ocorreu o encerramento da terceirização das atividades operacionais de exportação no escritório da empresa, localizado no Brasil.

#### **4.8.3.1 Cultura**

Segundo Luís Mello, quando perguntado acerca dos recursos valiosos que a Moura possui, ele destaca o comprometimento da equipe como elemento resultante da cultura da empresa:

O comprometimento de sua equipe. Eu acho que isso não está escrito em lugar nenhum, mas dentro dos nossos valores, existe alguma coisa dentro da nossa cultura, que faz com que os nossos funcionários sintam-se realmente donos do nosso negócio. E a partir do momento que eles sentem-se donos, eles se comprometem plenamente. Então é uma coisa perceptível. Qualquer cliente que vem nos visitar, que nos conhece, a interação dos nossos funcionários, da nossa equipe com esse cliente, eles percebem claramente que são pessoas diferentes.

Fruto também da inserção internacional da Moura, outro aspecto da cultura se perpetuou como aprendizado decorrente do modo de lidar com os clientes internacionais e com as montadoras. A cultura evoluiu com a internacionalização da empresa, para uma forma mais racional, seguindo a lógica dos países anglo-saxões e nipônico para os quais a Moura exportou. Segundo o Sr. Manoel Jr., ex-Gerente de Exportação:

Eu diria assim que traz (a internacionalização) pra gente uma cultura exportadora que é muito rica. Por exemplo, quando você tem que tratar com clientes que não aceitam falhas, relacionamentos comerciais que são bastante frios; a gente costuma ser bastante exato, bastante preciso, não tem aquela discussão faça um favor, errou agora conserta na próxima, existe uma profissionalização. Quando você exporta a cabeça de quem exporta muda, não tem o jeitinho, eu aprendi com o tempo, na minha época de comércio exterior [...] os coreanos e os japoneses, quando você faz um pedido pra eles, se você fizer de 999 peças, vai vir de 999 peças, se você pedir



1001, virá 1001, agora claro que tudo nasce na negociação, se ele puder fazer ele faz, mas se ele não puder fazer, ele não aceitaria as 999, ele falaria. 'Não, a gente só vende 1000, cabe a você aceitar ou não'. Mas isso não é uma discussão polêmica, é uma discussão antes, pré. E isso nos ensina muito... a você vê assim, olha, você tem que ver os erros, uma formatação, um estímulo de trabalho, porque tudo que gerar pós, gera stress, gera custo, gera insatisfação e o mercado não aceita. Isso nos dá uma cultura muito avançada de estratégia comercial e acaba contaminando o mercado interno, né? Faz um *upgrade*, vamos dizer assim, na relação comercial.

Com relação à imitabilidade do recurso, apregoadá por Barney (1991), como forma de gerar vantagem competitiva, questionou-se ao Diretor Comercial, o Sr. Luís Mello, acerca das chances da imitação desta cultura por outra organização.

Eu acho que poder, pode (a cultura ser imitada por outra empresa). Mas é muito difícil também. Porque é o seguinte: para você fazer alguma coisa tecnologicamente mais avançada, você só faz se tiver cabeças. E essa cabeça tem que estar comprometida, tem que estar treinada, tem que estar uma série de coisas. Então para você chegar a nos acompanhar, você vai ter que fazer um dever de casa monstruoso para ter esse deslocamento [...]

De acordo com a resposta acima, pode-se analisar, à luz do argumentado por Barney (1991), que a cultura representa para a Moura um ativo intangível de difícil imitação, pois mescla o recurso tangível, que é o produto tecnológico, com o recurso intangível, o *know-how* e a cultura da empresa, construídos ao longo do tempo. Assim, as fontes de imitabilidade decorrem tanto de complexidade social, quanto de ambigüidade causal (BARNEY, HESTERLEY, 2007).

#### 4.8.3.2 Marca

O desenvolvimento da marca é trabalhado para estar ela relacionada à cultura da empresa. Essa estratégia de mercado, de foco no recurso marca procura ser repassada para a cultura da empresa. O Sr. Paulo Sales faz questão de frisar que a importância da venda da bateria com marca seja enfatizada e busca utilizar-se de frases repetitivas para que esta idéia passe cada vez mais a estabelecer-se intrinsecamente na cultura da empresa:

[...]Quando eu vou para visitar a BASA ou quando o pessoal da BASA vem aqui, eu não posso perder, por uma questão filosófica mesmo, eu não posso perder a chance de repetir para eles essas mesmas coisas que você repete [...] 'O que me interessa? A BASA', 'O que me interessa? Mercado de reposição' 'O que me interessa? A marca Moura'. Eu tenho que fazer isso! Eu tenho que repetir esses dogmas, essas máximas da Moura (risos), que é para poder aquilo ficar cristalizado.

Percebe-se novamente o uso e exploração do recurso cultura, de complexidade social para o desenvolvimento do recurso intangível da marca, ampliando as fontes de imitabilidade ao longo do tempo (BARNEY, HESTERLEY, 2007).

### 4.8.3.3 Reputação

Com relação ao desenvolvimento de recursos no mercado argentino, destaca-se a reputação desenvolvida naquele país. Esta reputação foi construída ao longo dos anos, basicamente por ser fornecedora de uma montadora, mas revelou-se mais reconhecida após uma crise econômica que se abateu sobre a Argentina. Nesse período de crise, muitas empresas brasileiras instaladas na Argentina saíram daquele mercado, segundo o Sr. Tiago Tasso, Gerente Financeiro. No entanto, a Moura conseguiu gerir seus recursos organizacionais e utilizou-se de uma política comercial que salvou a empresa da crise:

A Basa, ela tem uma reputação muito boa e aí faz parte muito a questão das montadoras, agora naturalmente o mercado enxerga com desconfiança porque o mercado argentino ele tem uma peculiaridade que é a seguinte, na desvalorização cambial de 2000, 2001 se não me engano, várias empresas saíram da Argentina, por exemplo a Fiat, a Fiat fechou tudo que tinha [...] então o mercado argentino, ele se ressentiu muito desse tipo de empresa, a empresa que tá lá mas que você não sabe se vai tá lá amanhã. A Basa ela foi aberta em 97 se não me engano, e ela não fechou durante a crise argentina, a Basa ficou lá, passou perto de quebrar, ficou numa situação muito difícil, imagina. [...] a Basa é um importador na Argentina e como vários importadores em várias crises no passado saíram as pessoas se ressentem muito, olha, e a Basa tá aqui, a Moura tá aqui, daqui a pouco eles vão se embora, e aí os fabricantes nacionais eles usam isso muito, ‘ah vocês compram a bateria da Moura, vocês se amanhã a Moura vai tá aqui pra te dar garantia, pra te dar o serviço?’ E aí [...] a gente tá lá já há 10 anos na Argentina [...] próximo mês vamos fazer um festa lá pra mostrar olha a Moura tá há 10 anos aqui na Argentina.

Com relação ao detalhamento sobre a ação adotada pela empresa na Argentina, para enfrentar a crise econômica, o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro ressalta que:

Quando a gente estava lá na Argentina, vimos que a gente ia ter um prejuízo enorme. A gente poderia ter um prejuízo de alguns milhões de dólares, porque ela comprava, a BASA comprava ao Brasil, devia em dólar ao Brasil e vendia em Pesos na Argentina. Então, se houvesse a desvalorização, a gente iria receber cada vez menos Pesos e iria ter que pagar os dólares do mesmo jeito, então ficou um negócio complicado. Então nós tomamos uma série de medidas preventivas, ficamos meio que, assim, passamos uns 8 meses achando que a crise ia acontecer e aí você perde um bocadinho de mercado com isso, porque você se segura “só vendo com um prazo curto, só vendo com um preço mais alto”, a gente ficou com uma estratégia mais defensiva, mas isso foi fundamental para a gente. Quer dizer, quando veio a crise, a gente perdeu dinheiro sim, mas o volume que a gente perdeu de dinheiro lá não nos forçou a sair da Argentina, a gente continuou na Argentina, e aí algumas concorrentes nossas saíram da Argentina. E é por isso que a gente cresceu tanto depois. Eu digo sempre, quando você perde, tem que continuar, não pode sair da mesa, tem que continuar na mesa para ter chance de ganhar. Se você sair da mesa, perdeu, nunca mais realiza aquilo. Então nós continuamos na Argentina, bancando as operações, e logo em seguida, 1 ano depois, a gente recuperou o que tinha perdido, e aí começou uma taxa de crescimento muito grande. A gente ocupou um espaço de grandes concorrentes nossos do Brasil, que deixaram o mercado argentino nesse momento [...]

Observa-se pelo trecho acima que a construção do recurso reputação em mercados internacionais foi possível devido às experiências anteriores em lidar com crises econômicas no Brasil, corroborando o argumento do uso dos recursos na internacionalização (PENG, 2001), reforçando que a exploração de vantagens existentes (gestão de crises no Brasil) foi ampliada, gerando novos recursos nos mercados internacionais (reputação).

#### **4.8.4 Os constituintes do paradigma eclético da produção internacional**

Nesta subseção, amplia-se o foco da vantagem de localização não somente para um país individual, mas também para mercados regionais, como o MERCOSUL. Além disso, percebe-se que as vantagens de propriedade apresentam-se evoluídas e que as vantagens de internalização foram decorrentes das certificações estabelecidas pela empresa ao longo do tempo.

##### **4.8.4.1 Vantagens de Propriedade**

A marca Moura na Argentina é analisada como uma vantagem de propriedade, uma vez que permite que a empresa ganhe vantagem competitiva com ela. Conforme o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial:

A marca Moura na Argentina é uma marca vista como uma bateria de altíssima qualidade. Seria a bateria preferencialmente comprada por todas as montadoras, porque sabem da qualidade, e nós somos também muito competitivos a nível de custo.

Com relação ao trecho acima, percebe-se que havia já uma vantagem de propriedade (DUNNING 1980, 1988a; 1988c) na empresa, representada pelo recurso da qualidade, impregnada em outro recurso cultura (BARNEY, 2002). Houve ainda uma tentativa de transferência para a empresa parceira da cultura da qualidade, mas que esta não foi assimilada pela indústria nativa argentina. Percebem-se os conceitos da ambigüidade causal e da complexidade social presentes na cultura como um recurso intangível e difícil de imitação e transferência (BARNEY; HESTERLEY, 2007).

#### 4.8.4.2 Vantagens de Localização

As vantagens de localização decorreram da instalação anterior das *networks* na Argentina. Em um segundo momento, após a consolidação da BASA naquele país e o aumento das exportações para o mercado argentino, começa a delinear uma pressão governamental para a instalação de uma fábrica naquele país, nas palavras do Sr. Sérgio Moura, Vice-presidente Industrial:

Como nós estamos exportando um grande volume para a Argentina, o governo argentino está nos olhando meio enviesado. Então está forçando de alguma forma, a gente a colocar uma fábrica lá [...] A gente vai resistir muito, e se não tiver outro jeito, a gente vai ter que, sei lá, não sei, não sabemos ainda. Está em discussão. A gente está vendo se faz uma fábrica só para fazer a terminação da bateria. Que é o modelo que a gente tem em Itapetininga, formar e acabar. Mandar a bateria crua. O ideal agora é ficar como está, mas talvez a gente tenha que fazer alguma coisa lá.

Com relação a essa possibilidade, o Sr. Paulo Sales, Vice-presidente Financeiro da empresa aponta que:

A gente está tentando encontrar uma forma de fabricar a bateria na Argentina também, porque dificilmente a gente vai continuar crescendo, crescendo, crescendo e não vai vir uma lei ou uma regra de mercado que nos taxe ou crie alguma barreira de entrada na Argentina, para proteger a indústria local argentina. Não só para a Moura, mas para as outras fabricantes também. Hoje o Brasil já representa 50% do mercado argentino, porque os outros países como Paraguai e Uruguai não têm fábricas de bateria, mas na Argentina tem.

Percebe-se a influência não somente do estabelecimento anterior da montadora em um país estrangeiro, mas também da vantagem de localização em relação ao bloco econômico do Mercosul, o que é corroborada pelo argumento do Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação:

[...] depois vem o seguinte: Por que continuar investindo na Argentina? Porque o Mercosul, nós acreditamos que cada vez mais, bem ou mal, ele vai se consolidando [...]

Ressalta-se que a vantagem de localização na Argentina decorrente da consolidação do Mercosul não havia sido explorada por Dunning (1980; 1988a; 1988c; 2001). O papel dos denominados blocos econômicos é que existe uma tendência a minimizar as diferenças de vantagem de localização, uma vez que o trânsito dos recursos dos países é facilitado.

#### 4.8.4.3 Vantagens de Internalização

As vantagens de internalização mostraram-se presentes desde o estabelecimento da BASA na Argentina, quando não se conseguiu transferir as vantagens de propriedade para a parceira UNIONBAT. Além disso, a indústria argentina não possui as características

perseguidas pela Moura, configurando-se em empresas que não reinvestem em seu negócio, fazendo com que as vantagens de propriedade da Moura sejam internalizadas. Segundo o Sr. Luís Mello, Diretor Comercial de Exportação:

E as montadoras quiseram levar a sua base de fornecedores para lá. A Moura como já era um fornecedor de nome aqui no Brasil, e a indústria auto-partista na Argentina, que eram empresas familiares e é público isso, o empresariado argentino pouco reinvestiu no seu negócio, preferiu comprar apartamentos, preferiu comprar carro novo, viagem à Europa, aquele negócio todo. Um pouco na linha da antiga geração de usineiros daqui do Nordeste, um pouco na linha. Então eles perderam o trem.

Analisa-se que o desenvolvimento e a exploração das vantagens de propriedade anteriores pela empresa, vantagens essas baseadas em recursos amparados pelos pressupostos do framework VRIO (BARNEY; HESTERLEY, 2007), permitiu-a auferir vantagens de internalização (DUNNING, 1980; 1988a; 1988c; 2001) em relação às empresas do mercado exterior que pouco reinvestiram no desenvolvimento de seus recursos e vantagens.

#### **4.8.5 Análise contextualista-processual das fases**

Com relação a esta última fase analisada, evidenciam-se tanto os modelos de internacionalização voltados ao contexto externo quanto aos dirigidos ao contexto interno da empresa. No início da fase, a entrada no mercado argentino decorreu tanto de elementos externos, como a vantagem de localização, via mercado estabelecido pelas *networks*, assim como de elementos relacionados ao contexto interno, como as vantagens de propriedade e de localização.

A visão baseada nos recursos, relacionada ao contexto interno da empresa constituiu-se como poderosa ferramenta para o enfrentamento da crise na Argentina, especificamente os recursos organizacionais e financeiros, favorecendo a reputação da empresa naquele país.

Quanto ao processo estratégico relacionado aos modelos de internacionalização utilizados, percebe-se que a Escola de Uppsala e seus componentes, tais como gradualismo, aprendizado e distância psíquica apresentaram papel relevante nesta fase.

O retrato da trajetória do grupo com relação às mudanças que tiveram maior representatividade no processo de formação de suas estratégias internacionais é visualizado no quadro 10(4) abaixo, de acordo com a orientação de Pettigrew (1987), com a dimensão de conteúdo (o que mudou); contexto (por que mudou) e processo (como mudou). Estas dimensões são apresentadas em relação às teorias selecionadas para este estudo e ao longo das fases desvendadas.

FASES	DIMENSÕES		
	Conteúdo	Contexto	Processo
Condicionantes pré-exportadores (1957-1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundação da Empresa</li> <li>• Contrato com a parceria Chloride (inglesa)</li> <li>• Contrato com a parceria Hoeppcke (alemã)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da SUDENE</li> <li>• Programa da USAID para empresários brasileiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Networks</li> </ul>
1 Nordestinos em Nova York (1983-1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação para Nova York</li> <li>• Estabelecimento de escritório comercial em Nova York</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise econômica brasileira</li> <li>• Estertores do regime militar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Networks</li> <li>• Oportunismo</li> <li>• Alta distância psíquica</li> </ul>
2 Mercado de Porto Rico (1985-2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundação da Wayotec</li> <li>• Importação de sucata de bateria para o Brasil</li> <li>• Operações internacionais que resultaram em investimentos altos nas operações brasileiras</li> <li>• Manutenção de Porto Rico para operações com o México.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proibição de importação de sucata de bateria para o Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Networks</li> <li>• Oportunismo</li> <li>• Baixa distância psíquica</li> <li>• Desenvolvimento de vantagens de propriedade</li> </ul>
3 Moura Export (1989-1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundação da Moura Export</li> <li>• Programa da Qualidade em Belo Jardim</li> <li>• Encerramento da Moura Export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise na economia brasileira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Início da reestruturação da empresa</li> </ul>
4 Concentração em Belo Jardim (1995-2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração das atividades fabris em Belo Jardim</li> <li>• Consolidação do programa de qualidade em Belo Jardim</li> <li>• Consolidação de parceiro no mercado inglês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvalorização do Dólar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação da empresa e do organograma</li> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Oportunismo em novos mercados</li> <li>• Desenvolvimento de vantagens de propriedade</li> <li>• Networks</li> </ul>
5 Criação da BASA (1997-2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalação da BASA na Argentina</li> <li>• Venda para mercado de reposição argentino</li> <li>• Fornecimento para Volkswagen</li> <li>• Início de fornecimento para FIAT em Córdoba</li> <li>• Encerramento da terceirização e criação do departamento operacional de exportação no escritório em Piedade</li> <li>• Consolidação do planejamento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise na Argentina</li> <li>• Pressão do governo argentino para taxar exportações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Networks</li> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Desenvolvimento de vantagens de propriedade</li> <li>• Desenvolvimento de vantagens de internalização</li> <li>• Baixa Distância Psíquica</li> </ul>

Quadro 9 (4): Dimensões da mudança nas fases da trajetória da Acumuladores Moura S/A  
 Fonte: Pesquisa de Campo (2007).

#### 4.8.6 Síntese dos principais achados

Nesta fase, entre os achados encontrados, está o modo de entrada via componente de um produto, o carro exportado pela montadora. Ressalta-se que o processo foi resultante do uso do poder de barganha da empresa montadora.

Observa-se, em relação ao modo de formação das estratégias internacionais, que houve planejamento para não entrar no mercado argentino, a princípio. Este receio, em muito, está relacionado à falta de experiência da empresa naquele mercado. Posteriormente, já na Argentina, a empresa é incluída no planejamento estratégico corporativo da matriz brasileira.

A menor distância psíquica, que acarreta maiores similaridades entre os países, permitiu que o aprendizado anterior no mercado nacional, de enfrentamento de crises econômicas, mostrou-se fundamental para o gerenciamento da crise em um mercado próximo, como o argentino.

Com relação aos recursos, percebe-se que, na Argentina, a empresa tem conseguido bem desenvolver recursos intangíveis e valiosos, como reputação. Esse recurso foi desenvolvido como fruto da boa gestão financeira na crise argentina, que permitiu à empresa a sua manutenção naquele mercado.

No âmbito nacional, houve o término da terceirização das atividades operacionais de exportação, em decorrência do desenvolvimento dos recursos. Assim, a empresa percebeu que seria melhor a reintegração dessas atividades, por meio da criação de um departamento operacional para as exportações.

Assim como na RBV, Peteraf (1993) defende os recursos *ex-ante* competição, observou-se, na análise empírica dos resultados, que existiram fatores relacionados à Escola de Uppsala, como as *networks*, *ex-ante* competição internacional, que capacitaram a Acumuladores Moura a entrar de um modo mais arrojado no mercado argentino. Entre esses fatores, está a associação às montadoras com alto grau de internacionalização antes do momento em que a empresa estudada adentrou mais fortemente na competição do mercado internacional. Como essas montadoras possuem um grau de internacionalização maior, puxaram a empresa para maior inserção em mercados internacionais, como no mercado argentino.

As *networks* são exploradas pela Escola de Uppsala, contudo não da forma como uma inserção internacional prévia. A maior experiência internacional dessas montadoras e a certificação que capacita seus fornecedores a instalar-se em mercados internacionais diversos constituíram um elemento desencadeador da instalação da BASA na Argentina.

As vantagens de localização na Argentina começam a ocorrer por pressão governamental em industrialização das empresas exportadoras naquele País; fator este coadunado com o apregoado pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional. Um ponto a ser ampliado nessa literatura é a vantagem de localização não somente em um país, mas em blocos econômicos regionais, como o Mercosul.

As vantagens de internalização foram decisivas para a instalação da BASA na Argentina. A empresa era parceira da UNIONBAT e tentou implementar sua cultura de qualidade, mas esses recursos foram difíceis de se transferir. Assim, à empresa coube o papel de internalizá-los, para garantir a conta da FORD.

Percebem-se, nesta última fase, todas as evidências do Paradigma Eclético da Produção Internacional como favoráveis para a instalação de uma unidade produtiva estrangeira. Atualmente a BASA apenas faz a recarga da bateria, quando esta chega do mercado nacional. Todavia, a empresa nacional ainda precisa ganhar escala e chegar próximo à capacidade máxima para que a produção nacional possa se internacionalizar.

Na figura 10(4) a seguir, estão representados três *frameworks*, visando fotografar os achados empíricos mais relevantes, destacados nas grandes fases, a saber: a primeira, no período pré-exportador, a segunda, pré-Moura Export e a última, pós-Moura Export. Evidencia-se, assim, como as teorias configuraram-se ao longo do tempo definido pelas fases.

Dado o caráter dos achados dessas fases, mesmo a sua segmentação foi guiada por argumentações dos respondentes do estudo. A fase pré-exportadora, em decorrência da importância desta fase, na percepção do fundador e presidente, Sr. Edson Moura; e as grandes fases pré e pós-Moura Export, decorrentes da indicação do Vice-Presidente Comercial, Sr. Edson Viana, acerca das possibilidades de sucesso e fracasso vivenciadas pela empresa.



Framework

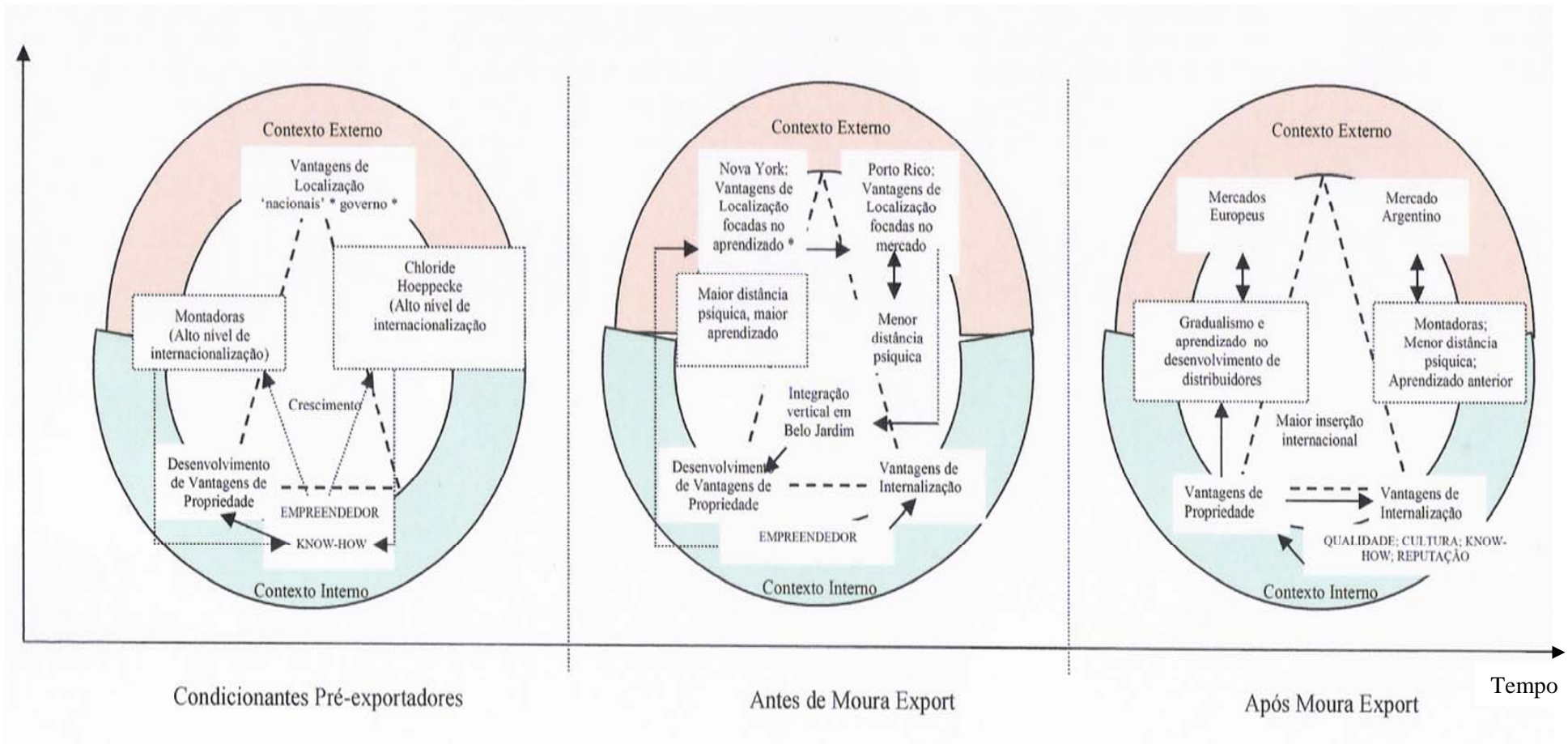


Figura 10(4): Principais configurações teoria-fases  
Fonte: autora (2008)

## 5 Conclusões e Implicações

---

Esta dissertação teve como problema de pesquisa verificar quais foram as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A. Por objetivo geral, verifica-se a análise do processo de formação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A, principalmente no período compreendido entre 1983 e 2007. Para realizar tal objetivo, foram selecionados três modelos de internacionalização, presentes na literatura acadêmica. Tais modelos foram: 1) *Resource-based view*; 2) Escola de Uppsala; e 3) Paradigma Eclético da Produção Internacional.

A metodologia utilizada neste estudo foi a do estudo de caso qualitativo (MERRIAM, 1998), pois se julgou como a mais adequada para entender em profundidade o caso. Esta metodologia guiou a pesquisadora para a descrição e análise interpretativa do fenômeno, numa orientação temporal do tipo retrospectiva, e inserida numa perspectiva contextualista e processual (PETTIGREW, 1987). Para se estudar o problema, as seguintes perguntas foram elaboradas, de acordo com as indicações de Merriam (1998, p. 60):

1. Quais foram as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa Acumuladores Moura em eventos relevantes ao período compreendido entre 1983 e 2007?
2. Como essas estratégias de internacionalização podem ser analisadas considerando os principais conceitos da Escola de Uppsala, tais como distância psíquica, gradualismo, aprendizagem e *networks*?
3. Como os recursos competitivos (cultura, empreendedor, recursos tecnológicos, know-how tecnológico, recursos humanos e reputação) foram caracterizados nas estratégias de internacionalização da Acumuladores Moura S/A?
4. Como as vantagens de propriedade, internalização e localização, constituintes do Paradigma Eclético da Produção Internacional foram tipificadas nas estratégias de internacionalização adotadas pela empresa?

No intuito de responder a tais questões, o conceito de processo (PETTIGREW, 1987; VAN DE VEN, 1992; MELIN, 1992) foi utilizado, assim como considerado o método da *direct research* (MINTZBERG, 1979), no qual a história da empresa é considerada. Dessa

forma, por meio da utilização dos modelos mencionados anteriormente, o processo de formação das estratégias de internacionalização da Acumuladores Moura S/A foi estudado com foco em eventos, fases e situações-chave, ao mesmo tempo em que se buscou a observação de padrões e mudanças estratégicas.

A perspectiva dos executivos foi considerada, ao mesmo tempo em que se verificou a validade de seus depoimentos, por meio da comparação das entrevistas de diferentes respondentes, bem como pelo cotejamento realizado pela pesquisadora, do que foi dito e do encontrado em documentos internos, como também dos documentos publicados a respeito da empresa estudada.

A análise dos dados ocorreu por meio da formação de categorias, por meio do método da comparação constante, o qual foi explicitado na seção dos procedimentos metodológicos. Por esse método, foi permitido o enxugamento das categorias, até que fossem formados padrões coerentes com o referencial teórico escolhido neste trabalho.

Fruto da análise e coleta dos dados, principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas junto ao principal empreendedor e Presidente da empresa, Vice-presidentes, Diretores, Gerentes e ex-Gerentes da área comercial de exportação, seis fases foram identificadas.

Foram constatadas evidências de que nenhum modelo de internacionalização sozinho foi capaz de explicar como o processo de formação das estratégias de internacionalização foi desenvolvido na empresa. De forma geral, as estratégias ora foram guiadas pela perspectiva empreendedora deliberada ou empreendedora emergente, ora por uma perspectiva deliberadamente planejada, evidenciando-se também momentos de mudança predominantemente evolutivos e incrementais.

Em resposta às perguntas elaboradas, são realizadas as conclusões e feitas as discussões nos parágrafos abaixo.

## 1 - ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Percebe-se que, inicialmente, as estratégias de internacionalização foram voltadas para a expansão e consolidação da empresa no mercado interno, pela busca do aprendizado internacional. Posteriormente ao fechamento da Moura Export, a empresa volta-se para Belo Jardim, e começa a adentrar mercados internacionais via pequenos distribuidores e, na fase subsequente, a empresa estabelece uma unidade comercial e de pequenas intervenções

industriais na Argentina, decorrente da exigência de uma montadora automobilística multinacional.

Evidencia-se a busca por controle nas operações internacionais, pois as estratégias adotadas foram a instalação de escritório comercial próprio em Nova York e em Porto Rico, e no modo de entrada das operações internacionais européias, a empresa visa trabalhar a cultura empresarial com seus distribuidores, para garantir o controle. Na Argentina, a empresa tentou realizar essa parceria com uma distribuidora local, sem sucesso, pois seu estágio avançado de desenvolvimento da gestão não foi alcançado pela empresa parceira, tendo sido a Acumuladores Moura orientada a estabelecer uma distribuição e pequena intervenção industrial naquele país.

Os modos pelos quais as estratégias de internacionalização variaram entre situações deliberadas (estratégias pretendidas), emergentes e decorrentes de reações oportunistas. Ao mesmo tempo, em alguns momentos percebe-se um caráter incremental na formação dessas estratégias. Uma reorientação estratégica esteve presente na época da abertura e fechamento da Moura Export e na fase de implantação da subsidiária de vendas na Argentina, a exigência da Ford do Brasil, em 1997.

Até a fase em que a empresa desbravou o mercado de Porto Rico, a orientação foi predominantemente empreendedora e deliberada, com nuances e combinações estratégicas variadas; quando na fase ‘condicionantes pré-exportadores’ e na fase ‘nordestinos em Nova York’, a orientação empreendedora foi deliberada; porém, na segunda fase, em Porto Rico, o empreendedorismo foi disparado por um aspecto emergente.

Em decorrência de aprendizados anteriores, na fase da Moura Export, a empresa estabeleceu no mercado nacional uma indústria somente para fabricar produtos tipo exportação. Essa ação foi deliberada e planejada, mas não foi bem sucedida.

Quando houve a concentração das atividades produtivas em Belo Jardim e ampliação da base internacional, verifica-se que começa a existir uma preocupação com um modo de formação das estratégias mais planejado e consensual. Todavia, esta intenção não impede o aproveitamento de oportunidades cambiais favoráveis, via ações oportunistas e emergentes em exportações para o mercado europeu. Inteligentemente, após a bonança cambial, a empresa busca novamente seu foco estratégico, não se desviando de sua intenção de desenvolvimento de marca e cultura, em trabalho conjunto com os novos clientes.

Na última fase, a empresa utiliza o modo planejamento, para não instalação de empresa própria no mercado argentino. Todavia, este planejamento não deu certo e a empresa foi, então, deliberadamente solicitada pela montadora a estabelecer uma unidade na Argentina.

Nesta mesma fase, a empresa utiliza-se do incrementalismo lógico ao longo dos anos, para conquistar o mercado de reposição argentino e outras montadoras. Além disso, no mercado nacional, decidiu-se pelo encerramento das atividades da terceirização das atividades operacionais da exportação e elaboração de departamento operacional próprio, via estratégia emergente.

## 2 - ESCOLA DE UPPSALA

Considerando que as estratégias de internacionalização na fase ‘condicionantes pré-exportadores’ voltaram-se, nas fases iniciais para o desenvolvimento do mercado interno, opondo-se à premissa da Escola de Uppsala, que argumenta a internacionalização como atividade posterior ao esgotamento do mercado interno. Além disso, o início da internacionalização via menor distância psíquica não se configurou, devido à adoção de estratégias empreendedoras, marcadas predominantemente pela afeição ao risco e lideradas por um visionário que buscava aprender em mercados mais evoluídos, para competir melhor no mercado nacional.

O gradualismo e a aprendizagem não caminharam paralelamente. Sendo assim, muito embora tenha sido um período de aprendizados intensos, isto não representou uma maior inserção em Nova York. As *networks* não foram construídas após a internacionalização, mas na fase dos ‘condicionantes pré-exportadores’ e auxiliaram a empresa a estabelecer-se em Nova York.

O gradualismo e o aprendizado decorrentes da fase anterior, constituintes da Escola de Uppsala, conduziram a empresa a perceber que, ao invés de incrementar suas atividades naquele mercado, deveria buscar um país de menor distância psíquica, o mercado de Porto Rico, evidenciando-se a aproximação da realidade com este conceito. Nesse momento, não se evidencia a presença de *networks* em Porto Rico.

Seguindo a linha do tempo, na fase da Moura Export, os preceitos da Escola de Uppsala foram praticamente nulos, uma vez que as atividades mais intensas ocorreram no contexto nacional. Contudo, a aprendizagem decorrente da fase anterior levou a empresa a sentir a necessidade de uma fábrica exclusiva para exportação. O gradualismo caracteriza-se ao longo do aprendizado, agora decorrente da continuidade das atividades da fábrica.

O fechamento da Moura Export e a concentração em Belo Jardim, fruto dos aprendizados na fase anterior, deixaram a empresa descapitalizada. Nesta fase, a empresa buscou mercados com alta distância psíquica, para aproveitar oportunidades cambiais interessantes, e os preceitos de gradualismo e *networks* se mesclaram, uma vez que, para

desenvolver os recursos nas *networks*, a empresa utilizou-se de ações graduais ao longo do tempo. Além disso, com a aprendizagem no relacionamento com as *networks*, a empresa gradualmente compreende e modifica sua forma de trabalho, não exigindo exclusividade desses distribuidores, uma vez que não ofertava linhas de produto completas.

Na última fase, os preceitos do gradualismo se configuraram antes e após a entrada da empresa na Argentina; a aprendizagem naquele país permitiu maior envolvimento no mercado, e foi um processo basicamente puxado por *networks*; embora tenha sido o mercado de maior envolvimento internacional, a menor distância psíquica se configurou, ao contrário do que apregoa Uppsala, que, em fases de alto grau de internacionalização, as empresas tendem a entrar em mercados com distâncias psíquicas mais altas.

### 3 - RECURSOS COMPETITIVOS

Na fase ‘condicionantes pré-exportadores’, basicamente o principal recurso da empresa era seu empreendedor, que, via processo gradual e marcado por aspectos da Escola de Uppsala, como o aprendizado e as *networks*, consegue desenvolver recursos tais como know-how tecnológico e recursos humanos. Na fase de Nova York, basicamente se tinha o empreendedor como recurso principal e o know-how tecnológico desenvolvido na fase anterior, porém este *know-how* não era suficiente para aquele mercado.

A fase onde os recursos foram mais valorizados foi do meio para o final da trajetória da Moura Export, quando a empresa começa a perceber, em decorrência de erros estratégicos, a importância da cultura da qualidade e do desenvolvimento de seus funcionários, assim como dos recursos tecnológicos e do know-how tecnológico.

Na fase posterior, da consolidação da indústria em Belo Jardim, a cultura da qualidade, os recursos tecnológicos, know-how, recursos humanos mostram-se evidentes, em função dos desenvolvimentos anteriores, ganhando respaldo entre as montadoras.

Finalmente, na etapa da BASA, os recursos apresentam-se bem desenvolvidos, e a reputação da empresa ganha destaque naquele país após o bom gerenciamento da crise econômica que abalou as empresas brasileiras na Argentina.

### 4 - PARADIGMA ECLÉTICO DA PRODUÇÃO INTERNACIONAL

Na fase ‘condicionantes pré-exportadores’, a empresa busca construir suas vantagens de propriedade e internalização por meio do desenvolvimento de recursos e as vantagens de localização no contexto nacional, já que naquele momento não havia propriamente estratégias

de internacionalização no sentido de comercialização, mas de aprendizado com *networks* internacionais.

Em Nova York, por uma análise mais racional, não existiam vantagens de localização naquele mercado, que não fosse pelo desejo do empreendedor estar lá para aprender. As vantagens de propriedade da empresa eram pouquíssimas naquele mercado, e, em decorrência de obter maior aprendizado, a empresa verificou vantagens na internalização.

Em Porto Rico, as vantagens de localização passaram a existir como resultado da menor distância psíquica e as vantagens de propriedade foram favorecidas por esse fator, uma vez que os produtos comercializados pela empresa se adequavam ao mercado de Porto Rico, mais próximo ao brasileiro do que o de Nova York, tanto em termos culturais como econômicos. Em relação às vantagens de internalização, novamente observa-se sua busca pelo foco no aprendizado e controle da importação de sucata de bateria para o Brasil.

Na etapa da Moura Export, as vantagens de localização e internalização ficaram restritas ao mercado nacional, e as vantagens de propriedade iniciaram um novo período de desenvolvimento, baseado principalmente na qualidade.

Na consolidação em Belo Jardim, a empresa buscou mercados em que as vantagens de propriedade já desenvolvidas pela empresa, fossem reforçadas pelas vantagens de localização, como no mercado inglês. Via intermédio de distribuidores internacionais, a empresa objetiva uma “semi-internalização” de seus recursos como cultura e marca, garantindo a boa representação comercial da marca por esses parceiros internacionais, e à medida que eles ganham parcela de mercado, a empresa internaliza sua gestão para ajudar esses distribuidores.

Finalmente, na etapa da Argentina, percebe-se que a exigência da montadora no estabelecimento de subsidiária naquele país só se tornou possível graças às vantagens de propriedade existentes, que conduziram a empresa às vantagens de internalização naquele mercado. Quanto às vantagens de localização, elas decorreram tanto da menor distância psíquica quanto da diminuição dos riscos contratuais, relacionados ao atendimento à montadora no mercado argentino, uma vez que a empresa já atendia à Ford brasileira.

## **5.1 Implicações para prática e pesquisas futuras**

Por meio deste estudo, supõem-se algumas implicações para a prática da administração estratégica, como o papel do empreendedor nos processos de internacionalização, do

desenvolvimento e treinamento dos recursos humanos e do desenvolvimento de uma cultura da qualidade para melhor se inserir no mercado externo. Ressalta-se, também, a procura por parcerias internacionais que detenham maior grau de internacionalização, para maior aprendizado.

Ainda relevante o papel da internacionalização pela busca do conhecimento, que pode permitir que as empresas perciam o receio de se começarem seus processos internacionais, ao adotarem uma perspectiva inicial de aprendizagem por meio de networks e viagens para ampliar a base de conhecimento e depois começarem a efetivamente realizar transações internacionais.

A realização de outros estudos longitudinais com empresas brasileiras e de países emergentes poderia indicar que o modelo de Uppsala nem sempre se configura como um ideal a ser seguido, ao contrário do que acontece nas empresas suecas.

Além disso, considera-se que o estudo de teorias com abordagens iniciais diferentes podem fortalecer os estudos de internacionalização de empresas. Verificar as lacunas e os inter-relacionamentos entre as teorias resulta em maior riqueza de detalhes e compreensão desse fenômeno. Sugere-se que outros estudos possam verificar como os elementos da Escola de Uppsala se inter-relacionam com os conceitos do Paradigma Eclético da Produção Internacional ao longo do tempo.

Em relação à contribuição metodológica, ressalta-se que, em estudos longitudinais, as categorias de análise podem ser dispostas ao longo do tempo, para maior compreensão da dinamicidade de um estudo, pois tais categorias modificam-se com o desenvolvimento da empresa.

Com relação ao Paradigma Eclético da Produção Internacional, deve-se também verificar as implicações das interações dos blocos regionais e o impacto desses movimentos econômicos e políticos na mudança de perspectiva dos modos de entrada baseados em teorias de internacionalização, especialmente no que diz respeito às vantagens de localização.



## Referências

ABELHÃO, A. O que é grande na Baterias Moura é o conhecimento que temos. **Inove!- Empreendedorismo de Base Tecnológica**, 2005. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/inove/noticia.jsp?noticia=151>>. Acesso em: 17 dez. 2006.

ABINEE. **Reciclagem do Chumbo e Plástico**, 2004. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/programas/pro07a.htm>>. Acesso em: 03 nov. 2007.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v.23, n. 1, p. 1-27, 1992.

AMORIM, Mônica A. Learning: a competitive asset in the northeastern metalworking industry. **Recitec**, Recife, v.3, n.1, p.134-144, 1999. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/rtec/not/not-031.html>>. Acesso em: 13 out. 2007.

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

\_\_\_\_\_. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 27-42, 1997.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ANDREWS, K. O. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 58.64.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Sao Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais: uma agenda de pesquisa para as empresas brasileiras. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD ROM.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Casos brasileiros. São Paulo: Pearson Education, 2007.

BARRETTO, Antônio. A internacionalização da empresa sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, Ângela da. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p. 41-59.

BERTERO, C.O.; BINDER, M.P.; VASCONCELOS, F. C. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. In: BERTERO, C.O.; CALDAS, M. P.; WOOD Jr., T. **Produção científica em administração no Brasil: estado da arte**. São Paulo: Editora Atlas, 2005, p. 19-34.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.

BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firm. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 33-46, 1978.

BOGDAN, Robert. BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em Educação**. Portugal: Porto Editora Ltda, 1994.

CASTILHO, Fernando. **A Moura depois dos 50**. Disponível em: <[http://jc.uol.com.br/jornal/2007/08/05/col\\_42.php](http://jc.uol.com.br/jornal/2007/08/05/col_42.php)>. Acesso em 06 out. 2007.

CASTRO, C. M.; BARROS, H.G. **O Ambiente da inovação e o sucesso pela tecnologia: alguns casos ilustrativos**. Documento decorrente de pronunciamento feito no Seminário de Educação Superior e Ciência e Tecnologia na América Latina e no Caribe, durante a reunião dos Governadores do BID. Fortaleza: 8 mar. 2002. Disponível em: <[www.faculdadepitagoras.com.br/Documentos/SAIBA/Artigo/C&T%20no%20Brasil%20c%20HBarros\\_118.doc](http://www.faculdadepitagoras.com.br/Documentos/SAIBA/Artigo/C&T%20no%20Brasil%20c%20HBarros_118.doc)> . Acesso em: 27 jan. 2008.

CAVUSGIL, S.; NEVIN, J. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 114-119, 1981.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, special issue, p. 5-14, 1992.

CHANDLER JR., Alfred. D. Introdução a *Strategy e Structure*. In: \_\_\_\_\_. **Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 123-140.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Ed. Xamã, 1996.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

CUMBERLAND, Flemming. Market entry mode: "Economic" Approaches and "Process" Approaches: An Integrated Research Review. **Institut for Afsætning Copenhagen Business School**, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/x656494963.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2008.

CYERT, R. M; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1963, p. 1-43; p. 114-127.

DE WIT, Bob e MEYER, Ron. **Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective**. 3rd. Italy: Thomson, 2004.

DHANARAJ, C; BEAMISH, P. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v.41, n.3, p.242-261, 2003.

DINIZ, F. B. Acumuladores Moura: Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente. **Estudos Universitários Revista de Cultura da UFPE**. Recife, v. 22, n. 1, p. 89-100, 2001.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3. p. 9-31. 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988a.

\_\_\_\_\_. Explaining international production. Londres, Unwin Hyman, 1988b.

\_\_\_\_\_. The theory of international production. **The International Trade Journal**, v. 3, n. 1, p. 21-66, 1988c.

\_\_\_\_\_. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FOSS, Nicolai J. The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. **Scandinavian Journal of Management**, v. 3, n. 14, p. 133-149, 1998.

FURTADO, M. B. **Síntese da economia brasileira**. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, 1985.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications to Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

\_\_\_\_\_. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. UK: Blackwell Publishers Inc, 1995.

GREMAUD, Amaury P.; VASCONCELLOS, Marco Antônio S.; TONETO J., Rudinei. **Economia Brasileira Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

HEMAIS, Carlos A., HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da empresa segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Ângela da. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p. 15-40.

HENDERSON, B. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 3-10.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Ambiente interno: recursos, capacidades e competências essenciais. In: \_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002, p. 92-137.

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIN, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HUFF, A. S.; REGER, R. K. A review of strategic process research. **Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 211-236, 1987.

IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12 n. 3, p. 305-322, 1975.

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

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing review**, v. 7, n. 4, p 11-24, 1990.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOVACS, Érica Piros; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Do Agreste de Pernambuco para o Mundo: O caso Pinga Nordestina. In: I Simpósio Internacional de Administração e Marketing da ESPM. **Anais...** São Paulo: ESPM, 2006. CD-ROM.

LIMA, Viviane Barros. **Baterias Moura: a ousadia e o sucesso completam 50 anos**. Disponível em: <[http://jc.uol.com.br/jornal/2007/10/06/col\\_42.php](http://jc.uol.com.br/jornal/2007/10/06/col_42.php)>. Acesso em 07 out. 2007.

MACHADO, A. G. C.; OLIVEIRA, M. V. S. S; CAMPOS FILHO, R. Teoria dos custos de transação: um estudo multi-casos de empresas integradas verticalmente. In: XI Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais...**, Bauru: XI Simpósio de Engenharia de Produção, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SEIFERT, R. E. Jr. Ambiente, recursos e interpretação. In: III ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais...**, São Paulo: III Encontro de Estudos Organizacionais, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 4 ed, Porto Alegre, 2006.

MATTOS, Pedro Lincoln. A entrevista não-estruturada como forma de conversação. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, 2005.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

MEDEIROS, J.J.; GUEIROS, F.A.M.; ARAÚJO, M.A.F. O envolvimento de empresas pernambucanas nos mercados internacionais: fatores de relevância no processo de internacionalização. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...**, Campinas: XXV EnANPAD, 2001, CD-ROM.

MELIN, L. Internationalization as a strategic process. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 99-118, 1992.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-1034, 1982.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). SECEX – Secretaria de Comércio Exterior. **Pernambuco: principais produtos exportados**. <Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 09 de mar. de 2008>.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

\_\_\_\_\_. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

\_\_\_\_\_. An emerging strategy of direct research. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, p. 582-589, 1979.

\_\_\_\_\_.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.

\_\_\_\_\_. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

\_\_\_\_\_. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 25, 1987.

\_\_\_\_\_. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.

\_\_\_\_\_.; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. Os 5 P's da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 26-32.

MORAES, Walter Fernando Araújo de; KOVACS, Érica Piros; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: uma análise crítica. In: I Simpósio Internacional de Administração de Marketing da ESPM. **Anais...**, São Paulo: ESPM, 2006.

MORAIS, Jomar. Ianques, não. Disponível em:

<[http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD\\_SITE=35&COD\\_R\\_ECURSO=211&URL\\_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0699/m0053020.html](http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_R_ECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0699/m0053020.html)>. Acesso em 25 mar 2008.

MORGAN, G; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOURA. Disponível em: <<http://www.moura.com.br>>. Acesso em: 12 out. 2007.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.moura.com.br>>. Acesso em 16 fev. 2008.

NEJAIM FILHO, D. Em plena forma. **Revista Negócios S.A**, n. 11, 2007. Disponível em: <[http://www.revistanegocios-sa.com.br/emplenaforma\\_ed11.html](http://www.revistanegocios-sa.com.br/emplenaforma_ed11.html)>. Acesso em: 21 ago. 2007.

OLIVEIRA, B. R. B. **Análise do processo de formação das estratégias internacionais da fruticultura brasileira**: o caso do Grupo Fruitfort. 2007. 212 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

PENG, Mike W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3.ed. Oxford: Oxford University Press, 1995, p. 1-42.

PEREIRA, J. C. C. **Terceirização de Serviços**: o caso Acumuladores Moura S/A. 2007. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Especialização) - Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.



PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETTIGREW, A. Context and Action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: \_\_\_\_\_. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

POOLE, M.S.; VAN de VEN, A.H. Using Paradox to Build Management and Organization Theories. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 562-578, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

\_\_\_\_\_. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, winter issue, p.95-117, 1991.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

QUINN, J. B. Strategic Change: Logical Incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.

REVISTA EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Editora Abril, n. 34, Ago. 2007.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, A.; MELLO, R. C.; DIB, A. R.; MACULAN, A. M. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. In: XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, Brasília: ANPAD, 2005.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental Issues in Strategy. In: \_\_\_\_\_. (Ed) **Fundamental Issues in Strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1967.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

SILVA, I.M. **A Internacionalização da indústria de charutos e cigarrilhas: o caso Menezes Amerino**. 2008. 150f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

STAKE, Robert E. **The case of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SUN TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. Working with data: data analysis in qualitative research. In: \_\_\_\_\_. **Introducing to qualitative data research methods: a guidebook and resource**. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 134-163.

TEECE, D.J. Economic Analysis and Strategic Management. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 87-110, 1984.

USAID. Disponível em: < <http://www.usaid.gov/> > . Acesso em: 01 mar. 2008.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, special issue, p. 169-188, 1992.

\_\_\_\_\_; HUBER, George P. Longitudinal research methods for studying processes of organizational change. **Organizational Science**, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Safári de Estratégia: Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...**, Campinas: XXV EnANPAD, 2001, CD-ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERSIANI, Ângela; REZENDE, S. F. L. Exportação e Trajetórias: O Que Emerge dessa Interface? In: XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...**, Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD, 2007, CD-ROM.

WELCH, S.L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WELCH; WELCH. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3, p. 11- 28, 1996.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n.1, p. 47-58, 1978.

WHITELOCK, Jeryl. Theories of Internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002.

WILD, John J.; WILD, Kenneth L. HAN, Jerry C. Y. **International Business**. New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. The Case Study Crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 58-65, 1981.

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

PERGUNTA DE PESQUISA	Quais foram as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S.A.?
OBJETIVO GERAL	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S/A, sob a perspectiva das teorias da Escola de Uppsala, Resource-Based View (RBV) e Paradigma Eclético da Produção Internacional.
OBJETIVO ESPECÍFICO (1)	Descrever as estratégias de internacionalização adotadas pela Acumuladores Moura em eventos relevantes aos períodos 1983 a 2007.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Faça uma breve descrição da trajetória da organização</b> (MINTZBERG, 1978; 1998; 2000; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; QUINN, 1978; VAN DE VEN, 1992; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000) <b>identificando eventos que foram importantes para as estratégias internacionais</b> (MINTZBERG, 1978, 1998, 2000; QUINN, 1978; PETTIGREW, 1987; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; BARTLETT; GHOSHAL, 1987; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, KEEGAN, 2005, WILD; WILD; HAN, 2006);</li> <li>2. <b>Quais os motivos que impulsionaram a Acumuladores Moura a iniciar suas operações internacionais?</b></li> <li>3. <b>Quais foram as principais estratégias de internacionalização adotadas pela Acumuladores Moura S/A no período compreendido entre os anos 1983 e 2007?</b> (MINTZBERG; 1973, 2001; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL 2000; BARNEY; 2002; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).</li> <li>4. <b>As estratégias adotadas pela Acumuladores Moura S/A são planejadas formalmente?</b> (ANSOFF, 1973; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).</li> <li>5. <b>Como o processo de formação de estratégias vem acontecendo ao longo dos anos?</b> (MINTZBERG, 1978, 1998; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985, MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; VAN DE VEN, 1992; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000)</li> </ol>

PERGUNTA DE PESQUISA	Quais foram as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S.A.?
OBJETIVO GERAL	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S/A, sob a perspectiva das teorias da Escola de Uppsala, Resource-Based View (RBV) e Paradigma Eclético da Produção Internacional.
OBJETIVO ESPECÍFICO (2)	Analisar a influência dos principais conceitos apresentados pela Escola de Uppsala, tais como: distância psíquica, processo incremental, conhecimento experiencial e networks, em relação às estratégias de internacionalização adotadas pela empresa Acumuladores Moura S/A.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Como ocorreu a escolha dos mercados internacionais?</b> (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HEMAIS; HILAL, 2002);</li> <li>2. <b>Qual a importância das networks para o sucesso das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A?</b> ( HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996);</li> <li>3. <b>Como o conhecimento dos executivos adquirido com as experiências em mercados internacionais contribuíram para a concepção e implementação das estratégias internacionais da Acumuladores Moura S/A?</b> (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1997; WHITELOCK, 2002).</li> <li>4. <b>Quais os estágios de internacionalização pelos quais a empresa passou ou está passando, a exemplo de atividades de exportação, uso de representantes e agentes, escritórios de venda e</b></li> </ol>

<p>subsidiárias no exterior? (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1990);</p> <p>5. <b>O quão dependente é hoje a Acumuladores Moura S/A das operações internacionais?</b> (JOHANSON; VAHLNE, 1977)</p>
---

PERGUNTA DE PESQUISA	Quais foram as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S.A.?
OBJETIVO GERAL	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S/A, sob a perspectiva das teorias da Escola de Uppsala, Resource-Based View (RBV) e Paradigma Eclético da Produção Internacional.
OBJETIVO ESPECÍFICO (3)	Analisar a influência dos recursos competitivos destacando-se cultura, tecnologia, know-how tecnológico, recursos humanos, reputação e financeiros nas estratégias de internacionalização adotadas pela Acumuladores Moura S/A.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Quais os recursos que, para a Acumuladores Moura S/A, são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis?</b> (BARNEY, 1991; 2002); (BARNEY; HESTERLY, 2007).</li> <li>2. <b>Como esses recursos são explorados pela empresa?</b> (BARNEY, 2002); (BARNEY; HESTERLY, 2007).</li> <li>3. <b>Qual a ligação entre o sucesso na competição internacional da Acumuladores Moura S/A e os seus recursos internos e competências essenciais?</b> (PRAHALAD; HAMMEL, 1990; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; SHARMA E ERRAMILI, 2004);</li> <li>4. <b>Como o papel pessoal do empreendedor influencia no processo de formação de estratégias (PETTIGREW, 1987; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002) internacionais da Acumuladores Moura S/A?</b></li> <li>5. <b>Como as variáveis como cultura, reputação, know-how tecnológico, recursos humanos, tecnologia e financeiros influenciam nas estratégias de internacionalização da Acumuladores Moura S/A?</b> (DHANARAJ; BEAMISH, 2003).</li> </ol>

PERGUNTA DE PESQUISA	Quais foram as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S.A.?
OBJETIVO GERAL	Analisar as principais características do processo de formação das estratégias internacionais da empresa Acumuladores Moura S/A, sob a perspectiva das teorias da Escola de Uppsala, Resource-Based View (RBV) e Paradigma Eclético da Produção Internacional.
OBJETIVO ESPECÍFICO (4)	Analisar a influência dos conceitos econômicos constituintes do modelo do Paradigma Eclético da Produção Internacional, tais como: vantagens de propriedade e de localização e vantagens de internalização, nas estratégias de internacionalização adotadas pela empresa Acumuladores Moura S/A.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Como os recursos da Acumuladores Moura S/A influenciam na escolha das estratégias internacionais?</b></li> <li>2. <b>Quais as vantagens de propriedade adquiridas de conhecimentos anteriores (gestão internacional, capacidade de explorar diferenças entre países e gestão de riscos) que influenciaram as estratégias internacionais subsequentes?</b></li> <li>3. <b>Com relação aos países onde o Grupo Moura atua, quais os recursos específicos do país (qualidade e preço dos insumos, infra-estrutura, custos de transporte e comunicação, língua, cultura, política comercial e tecnológica, barreiras tarifárias e não tarifárias, ameaças protecionistas, incentivos para atração de empresas que favoreceram / distanciaram a escolha do Grupo Moura pela localização nesses países)?</b></li> <li>4. <b>Em relação à BASA, quais as vantagens dela estar na Argentina?</b></li> <li>5. <b>Quais as vantagens da BASA em relação às outras empresas do setor de baterias na Argentina?</b></li> <li>6. <b>A que são atribuídas estas vantagens?</b></li> <li>7. <b>Como estas vantagens são exploradas pela empresa?</b></li> </ol> <p>Referências: DUNNING (1980; 1988<sup>a</sup>; 1988c; 2001); (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992).</p>

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)