

DE BELO JARDIM (PE) PARA O MUNDO: A BATERIAS MOURA NO MERCADO INTERNACIONAL

¹Cláudio Henrique da Silva
²Yakara Vasconcelos Pereira

RESUMO

Este caso de ensino tem como objetivo fomentar a discussão sobre a Administração Estratégica, levando os alunos a refletirem a respeito de como as empresas podem expandir a participação no mercado, sobretudo no âmbito internacional. Pode-se discutir sobre estratégias de cooperação, fusões e aquisições, estratégias de reestruturação, processo de internacionalização, distância psíquica, entre outros. O empreendedorismo internacional também está presente neste caso de ensino. Assim como, os aspectos sobre a busca de ganhos financeiros pelas empresas por meio da internacionalização podem ser explorados. Para tanto, a trajetória e aspectos críticos vivenciados pela empresa Baterias Moura são apresentados para conduzir o debate.

1 INTRODUÇÃO

A cidade de Belo Jardim está localizada no Agreste de Pernambuco (PE) e a 187 km de Recife, sua economia gira em torno principalmente da agroindústria e é palco de grandes empresas do setor alimentício (BELO JARDIM, 2021). Além desses setores, destaca-se o segmento de baterias e pilhas representado unicamente pela Baterias Moura.

A Acumuladores Moura, mais conhecida como Baterias Moura, é uma firma multinacional que atua no setor de acumuladores elétricos, principalmente na fabricação de baterias para automóveis, sendo atualmente a maior empresa desse segmento da América Latina. Ganhadora de vários prêmios em sua trajetória, mostra-se exemplar pela qualidade de seus produtos, na gestão de exportações e na preocupação com o meio ambiente, sendo referência brasileira em gestão socioambiental.

Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e a globalização dos mercados as empresas podem se internacionalizar, buscando oportunidades e retornos financeiros fora do mercado doméstico. Uma parte significativa dessas organizações inicia as atividades internacionais por meio da exportação, como foi o caso das Baterias Moura.

Sendo o ambiente internacional competitivo, as empresas precisam formular e aplicar novas estratégias e abandonar aquelas não mais efetivas. Além disso, aumentar sua participação internacional é quase sempre um objetivo das empresas que empreendem fora do mercado doméstico. Sendo assim, surge-nos uma pergunta: como a Baterias Moura pode se desenvolver ainda mais no mercado internacional?

¹Graduando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco;

²Professora adjunta do bacharelado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Antes de responder a este questionamento falaremos mais sobre a empresa, sua história, sua participação no mercado nacional e internacional e sobre alguns problemas que enfrentou em sua jornada de desbravamento rumo aos mercados estrangeiros.

2 A BATERIAS MOURA

Em 1957, os empreendedores Edson Mororó Moura e Maria da Conceição Moura, ambos químicos industriais formados pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), fundaram a Acumuladores Moura em Belo Jardim, mas só apenas em 1966, foi inaugurada a primeira planta industrial da empresa: a metalúrgica Moura.

Falta de profissionais qualificados e conhecimentos técnicos insuficientes foram alguns dos problemas que enfrentaram no começo do empreendimento. Na tentativa de resolver esses problemas, Edson e Conceição Moura procuraram ajuda fora do país, e em 1967 firmaram seu primeiro contrato de transferência de tecnologia com a empresa inglesa Chloride Exide, na época essa firma era referência mundial no desenvolvimento de acumuladores de energia. Funcionava assim: a Chloride fornecia o conhecimento técnico e cedia profissionais experientes, a Moura pagava sobre as vendas que realizava (BARBOSA, 2008).

Mas esse não foi o único contrato dessa natureza que a Moura assinou, em 1982 firmou parceria com a alemã Moll e em 1989 com a Hoppecke. Foi a partir desses contratos que a Moura começou a se desenvolver no mercado nacional e internacional, criando uma tecnologia própria e inovadora (BARBOSA, 2008).

3 A MOURA NO MERCADO INTERNACIONAL

O início das operações internacionais da Moura se deu por meio das exportações para os Estados Unidos ainda em 1983, nesse ano começou a fornecer baterias para a Fiat S.A. Para auxiliar essas exportações abriu um escritório em Nova York, entretanto houveram problemas na gestão desse negócio. Enfrentando uma cultura e língua diferentes e baixa compreensão do mercado-alvo - denominado de distância psíquica - decidiram em 1985 fechar o escritório em Nova York (BARBOSA, 2008).

Houve a migração do escritório para Porto Rico. Essa decisão mostrou-se acertada e lucrativa. Aproveitando uma distância psíquica menor, a Moura se adaptou de forma satisfatória ao novo mercado. As operações de importação e exportação que impulsionaram o modelo de

negócio funcionavam assim: a Moura exportava as baterias do Brasil e vendia em Porto Rico, após o consumo dessas baterias, a Moura exportava a sucata de Porto Rico novamente para o Brasil onde eram remanufaturadas. Nessa época foi possível expandir as exportações para o Chile, Bolívia e Paraguai (MOURA, 2019a).

Entretanto, em 1995 houve uma mudança na legislação porto-riquenha que inviabilizou a exportação das sucatas, com isso, a Moura precisou novamente se adaptar. Visando à permanência no mercado internacional, a Moura em 1995 abriu um escritório na Argentina. Essa abertura também se deu por pressões da Ford que possuía uma fábrica na Argentina e tinha a Moura como fornecedor. Mais uma vez o foco da Moura no mercado da América Latina prosperou, tendo em vista que o escritório da Argentina rendeu frutos e se tornou a porta de entrada para a implantação da primeira planta industrial fora do Brasil (BARBOSA, 2008) (ver Figura 1).

Figura 1 - Linha do tempo do desenvolvimento da Moura



Fonte: Elaboração dos autores (2021).

Foi em 2011 que a Moura abriu sua planta industrial na Argentina, aproveitando o avanço do setor automotivo no país. Atualmente também aproveita de acordos de desoneração tributária com países vizinhos à Argentina, incentivando suas exportações para os países da América do Sul (MOURA, 2019b).

A Moura é notadamente uma empresa inovadora, o que explica, em parte, o seu sucesso organizacional. Investindo em pesquisa e desenvolvimento e contando com parcerias com universidades, empresas e organizações governamentais, destaca-se no lançamento de produtos pioneiros, possibilitando vantagem competitiva frente aos concorrentes. A exemplo disso, em

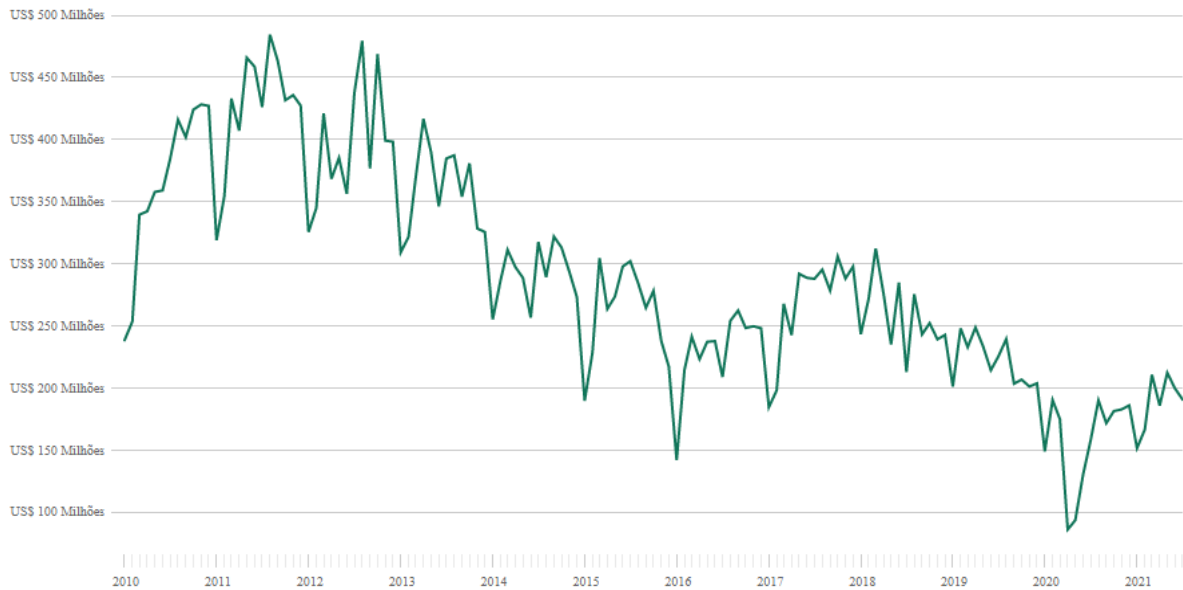
2000 a firma lançou a Moura Clean, bateria estacionária voltada para telecomunicações e aplicação em locais de alta temperatura. Este produto atualmente lidera o setor nos países latinos. Diversificando o portfólio de produtos, em 2016 a Moura lançou o óleo lubrificante Lubel específico para motores automotivos. Atualmente continua sendo uma das principais empresas multinacionais brasileiras, gerando empregos e movimentando a economia pernambucana.

4 A MOURA ATUALMENTE

A Moura continua crescendo e conta com mais de 80 distribuidores no Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, empregando mais de 6000 colaboradores e possuindo 7 plantas industriais, sendo uma na Argentina. Maior empresa do segmento da América Latina, responsável por grande parte das inovações no setor, com receita de R\$ 2,4 bilhões em 2018 e *market share* de 36% (REDAÇÃO CBN, 2019). Essas inovações são impulsionadas nacionalmente pelo Instituto de Tecnologia Edson Mororó Moura (ITEMM), centro de pesquisa e desenvolvimento pertencente ao Grupo Moura (MOURA, 2019a).

De forma inesperada, em 2020, o mundo foi impactado pela pandemia da COVID-19 e as empresas para sobreviverem precisaram se adaptar a uma nova realidade. Com o fechamento de fronteiras e diminuição das exportações, as firmas multinacionais parecem ter sentido ainda mais os impactos negativos da pandemia. Em consulta ao Sistema Brasileiro de Comércio Exterior (COMEX Stat) e observando especificamente as exportações de partes e acessórios de veículos automotivos (um dos setores em que a Moura está presente), há diminuição no ano de 2020 (Figura 2). Em Abril de 2020 houve uma variação de -64,5% em comparação ao mesmo mês do ano anterior.

Figura 2 - Série histórica (Jan/2010 a Jul/2021): exportação de parte e acessório de veículos automotivos (em dólar americano)

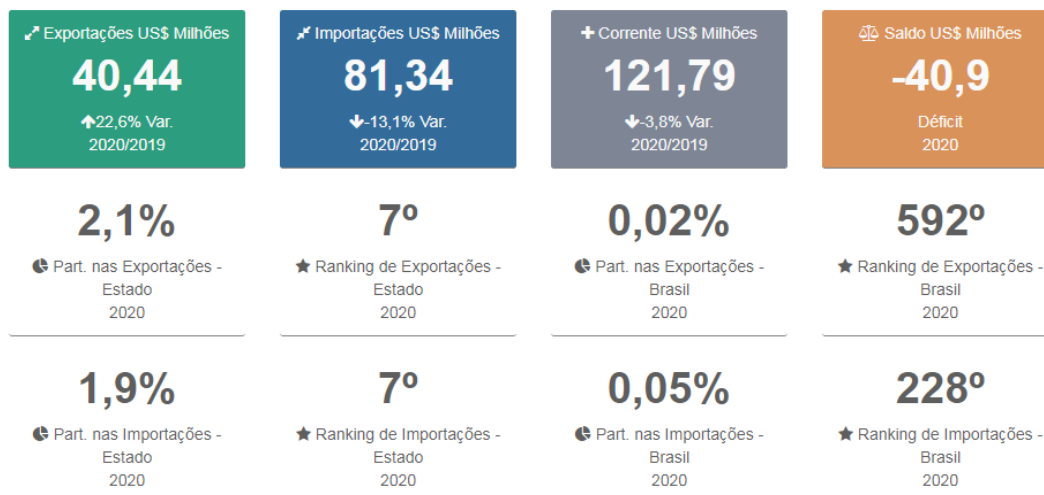


Fonte: COMEX Stat (2021).

Entretanto, o setor aparenta estar em recuperação. Em julho de 2021 exportou US\$ 191 milhões de dólares, havendo uma variação positiva de 20,8% quando comparado com julho de 2020. Mas o que houve com a Moura nesse período de queda?

O principal tipo de produto exportado por Belo Jardim, sede da Moura, são os acumuladores elétricos. Do total de exportações, corresponderam a 93% no ano de 2020 e no primeiro semestre de 2021 (COMEX STAT, 2021). É possível observar uma variação positiva nas exportações de Belo Jardim quando se compara 2019 e 2020, cerca de US\$ 40,440 milhões de dólares foram exportados em 2020, uma variação positiva de 22,6% em comparação a 2019 (Figura 3).

Figura 3 - Belo Jardim: dados de exportação e importação em 2020

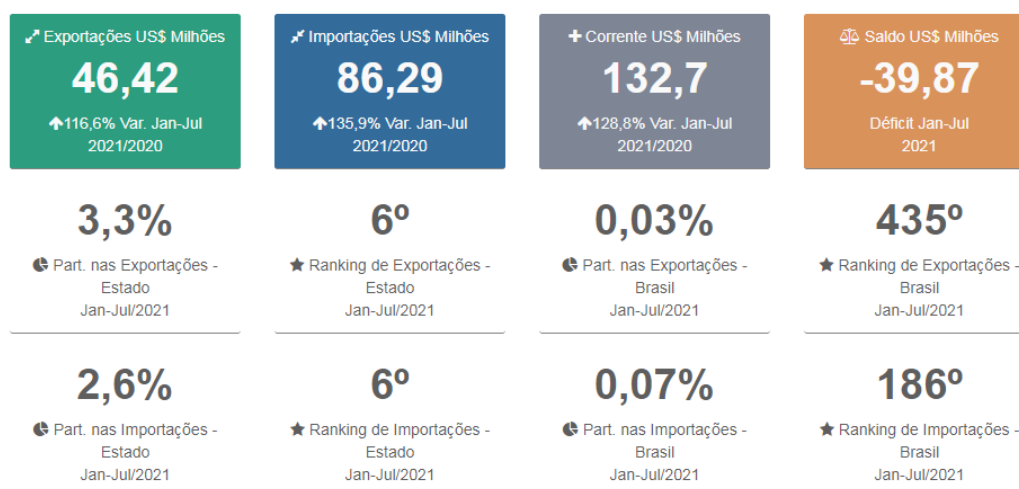


Fonte: COMEX Stat (2021).

No primeiro semestre de 2021 essa tendência de crescimento continua (figura 4). Apenas nesses 6 primeiros meses, Belo Jardim já exportou cerca de US\$ 46,420 milhões de dólares, 116,6% a mais que no mesmo período de 2020.

Pelos dados expostos é possível concluir que das exportações brasileiras com fonte em Belo Jardim, a Moura enfrentou positivamente o período pandêmico. Isso se deve, em parte, pela diversificação de acumuladores de energia que atendem a vários segmentos, quais sejam: automotivo, telecomunicações, energia limpa, náutico, residencial, entre outros.

Figura 4 - Belo Jardim: dados de exportação e importação em 2021



Fonte: COMEX Stat (2021).

Exportando principalmente para a América Latina, a Moura possui participação incipiente no continente norte americano, asiático, africano e europeu. A firma obteve experiências frustrantes quando tentou ir aos Estados Unidos, a já mencionada distância psíquica foi um dos impeditivos e não houve adaptação efetiva a esse mercado estrangeiro. Como a Moura poderia se desenvolver ainda mais no mercado internacional e adentrar em diversas nações?

4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

A) O diretor de exportação da Moura sabe que a empresa está bem consolidada no mercado dos países da América Latina, também está ciente do fracasso anterior da Moura ao tentar entrar nos Estados Unidos. O gestor decide expandir as operações para a Europa, continente sede de grandes players no segmento da Moura (Moll e Hoppecke, por exemplo). Quais são as estratégias apropriadas para entrar no mercado europeu?

B) A Moura ao longo dos anos se beneficiou das alianças estratégicas que fez com empresas internacionais, por meio principalmente de contratos de transferência de tecnologia. Qual a importância da formação de alianças estratégicas para as organizações? Quais tipos de alianças a Moura pode usar para aumentar a sua participação nos países fora da América Latina?

C) Se você fosse o Presidente da Moura e em meio a uma pandemia de saúde pública, como por exemplo a da COVID-19, as exportações caíssem abruptamente dificultando a manutenção das operações internacionais, quais estratégias poderiam ser adotadas?

5 FONTES DE OBTENÇÃO DE DADOS

O presente caso de ensino foi desenvolvido utilizando dados secundários. Foram consultados, utilizando os descritores “Baterias Moura” e “Acumuladores Moura” jornais online e o site oficial da Moura, além do banco de teses e dissertações da UFPE, nomeadamente, Antena. Foram excluídos documentos repetidos e os que não contribuíam para o alcance do objetivo da pesquisa, resultando em 38 textos únicos (Quadro 1).

Quadro 1 - Fontes de pesquisa e resultados das buscas

FONTES	DESCRITORES		RESULTADOS DAS BUSCAS				
	"Baterias Moura"	"Acumuladores Moura"	Total	Resultados repetidos	Textos Únicos	Não contribuem	Textos para análise
ATENNA - Repositório da UFPE	39	37	76	16	60	47	13
BDTD	2	3	5	1	4	2	2
Periódicos CAPES	4	1	5	0	5	4	1
SPELL	0	0	0	0	0	0	0
Revista Exame	27	1	28	1	27	21	6
Jornal do Comércio	11	3	14	0	14	10	4
HSM Management	1	0	1	0	1	0	1
Diário de Pernambuco	56	5	61	0	61	50	11
TOTAIS:	140	50	190	18	172	134	38

Fonte: Elaboração dos autores (2021).

A análise de dados seguiu a recomendação de Bardin (2016). Utilizou-se códigos e categorias para melhor entender à trajetória da empresa e os desafios enfrentados.

6 NOTAS DE ENSINO

Esta seção é dedicada às notas de ensino.

6.1 Objetivos Educacionais

O objetivo deste caso de ensino é fomentar a discussão sobre a Administração Estratégica, levando os alunos a refletirem a respeito de como as empresas podem expandir a participação no mercado, sobretudo no âmbito internacional. Portanto, pode-se discutir sobre estratégias de cooperação, fusões e aquisições, estratégias de reestruturação, processo de internacionalização, distância psíquica, entre outros.

O empreendedorismo internacional também está presente neste caso de ensino. Assim como, os aspectos sobre a busca de ganhos financeiros pelas empresas por meio da internacionalização podem ser explorados.

6.2 Utilização recomendada

Recomenda-se este caso de ensino para ser aplicado a estudantes da graduação e pós-graduação em Administração, nas disciplinas de Administração Estratégica, Negócios Internacionais e Empreendedorismo.

6.3 Plano de ensino

Como forma de fixar a aprendizagem, o presente caso pode ser usado como atividade avaliativa, de forma individual ou em dupla. Recomenda-se a leitura prévia ou em sala de aula, reservando um tempo mínimo de 20 minutos para este fim. Para a realização das questões propostas, um tempo mínimo de 30 minutos aparenta ser suficiente.

6.4 Discussão das questões propostas com suporte teórico

Com apoio da literatura especializada segue abaixo sugestões de respostas para as questões propostas. Entretanto, vale ressaltar que o docente pode adequar as respostas com base nas referências bibliográficas mais adequadas com a ementa da disciplina.

A) O diretor de exportação da Moura sabe que a empresa está bem consolidada no mercado dos países da América Latina, também está ciente do fracasso anterior da Moura ao tentar entrar nos Estados Unidos. O gestor decide expandir as operações para a Europa, continente sede de grandes players no segmento da Moura (Moll e Hoppecke, por exemplo). Quais são as estratégias apropriadas para entrar no mercado europeu?

Encontrar clientes com necessidades ainda não atendidas é o principal desafio das organizações empreendedoras. Para adentrar a um novo mercado as organizações precisam focar suas forças em pesquisar e entender os concorrentes e investigar profundamente seu público-alvo, percebendo suas dores. Pode-se pensar em qual ou quais estratégias do nível de negócios utilizar, sendo elas liderança em custo, diferenciação e enfoque. Há a possibilidade da utilização simultânea de pelo menos duas delas: foco com liderança em custos, foco com diferenciação e integração de liderança em custos/diferenciação. Objetiva-se com essas estratégias obter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Anteriormente, o fracasso da Moura no mercado de Nova York se deu pela baixa adaptação da organização ao mercado local. A estratégia internacional que poderia ser mais

eficiente para a Moura se adaptar de forma eficiente ao mercado europeu seria a estratégia multilocal. Assim, com decisões descentralizadas, cada unidade de negócios criam produtos sob medida para o mercado local.

Pode-se destacar também que as estratégias de fusão e aquisição podem ser utilizadas. A fusão ocorre quando duas empresas integram suas operações de forma igualitária, já a aquisição ocorre quando uma organização compra o controle de 100% da outra. No caso da Moura, pode-se pensar mais profundamente na aquisição de fornecedores europeus da matéria-prima de seus produtos ou em *players* menores já consolidados no mercado europeu a fim de agregar valor a sua marca.

Fontes: Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), Porter (1986) e Teece (2018).

B) A Moura ao longo dos anos se beneficiou das alianças estratégicas que fez com empresas internacionais, por meio principalmente de contratos de transferência de tecnologia. Qual a importância da formação de alianças estratégicas para as organizações? Quais tipos de alianças a Moura pode usar para aumentar a sua participação nos países fora da América Latina?

As alianças estratégicas são o principal tipo de estratégia de cooperação. Por meio delas empresas cooperam para criar novos recursos ou fortalecer os já existentes. Elas são importantes ferramentas para superar os concorrentes e obter vantagem competitiva. As empresas não possuem todos recursos necessários para explorar as oportunidades que surgem, com isso elas podem formar alianças horizontais ou verticais. Nas verticais as empresas compartilham diferentes estágios da cadeia de valor e na horizontal os mesmos estágios objetivando vantagem competitiva.

Fonte: Barney e Hesterly (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2018).

C) Se você fosse o Presidente da Moura e em meio a uma pandemia de saúde pública, como por exemplo a da COVID-19, as exportações caíssem abruptamente dificultando a manutenção das operações internacionais, quais estratégias poderiam ser adotadas?

A pandemia causada pela COVID-19 (C-19) trouxe às organizações novos e difíceis desafios. Com o fechamento de fronteiras nacionais, cancelamentos de eventos, implementação

de medidas de distanciamento social e mudanças nos padrões de consumo de bens e serviços, as empresas para se manterem ativas tiveram que inovar e adotar novas estratégias.

Para as organizações internacionais que viram o faturamento despencar nesse fatídico período, uma das soluções seria optar por estratégias de reestruturação, nomeadamente, *downsizing* (redução da quantidade de funcionários) e *downscoping* (eliminar negócios não relacionados ao objetivo principal da empresa).

No caso hipotético da Moura, o *Downsizing* pode ser uma possível solução. Por meio da demissão de colaboradores que atuam em seu setor de exportação, muda-se a estrutura financeira da organização, deixando-a com uma estrutura de custos menor, aumentando suas chances de sobrevivência.

Fonte: Etemad (2020) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2018).

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Gabriela Lins **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.** 2008. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/646>. Acesso em: 19 ago. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BELO JARDIM. **Prefeitura de Belo Jardim.** História. Disponível em: <https://belojardim.pe.gov.br/a-cidade/historia/>. Acesso em 18 ago. 2021.

REDAÇÃO CBN. Clube do Bilhão: Acumuladores Moura alcança ativos de R\$ 2,4 bilhões. **CBN Recife.** Recife, 02 set 2019. Disponível em: <https://www.cbnrecife.com/movimento-economico/artigo/clube-do-bilhao-acumuladores-moura-alcanca-ativos-de-r-2-4-bilhoes>. Acesso em 18 ago. 2021.

COMEX STAT. **Sistema de estatísticas do comércio exterior.** Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 20 ago. 2021.

ETEMAD, H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 18, n. 2, p. 125-144, 2020.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

MOURA. Persistência e inovação transformaram a Moura em uma empresa global. **Notícias Moura**, 17 jul. 2019a. Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/persistencia-e-inovacao-transformaram-moura-em-uma-empresa-global/>. Acesso em: 19 ago. 2021.

MOURA. Moura Argentina passa a ser uma indústria 100% Argentina. **Notícias Moura**, 4 jul 2019b. Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/moura-argentina-passa-ser-uma-industria-100-argentina/>. Acesso em: 19 ago. 2021.

PORTER, M. E. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, 40-49. 2018.