

**ESTRATÉGIAS E CAPACIDADES DINÂMICAS DO EMPREENDEDORISMO
INTERNACIONAL NA EMPRESA BATERIAS MOURA ENTRE 1957 E 2021**

CLÁUDIO HENRIQUE DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao apoio do CNPq e UFPE pela bolsa de iniciação científica concedida para a realização desta pesquisa.

ESTRATÉGIAS E CAPACIDADES DINÂMICAS DO EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL NA EMPRESA BATERIAS MOURA ENTRE 1957 E 2021

1 INTRODUÇÃO

Manter-se competitivo no ambiente internacional é um dos desafios de empresas que arriscam empreender fora de seus mercados domésticos. Para isso, é preciso enfrentar a alta competitividade internacional com estratégias efetivas, adaptar-se a novos contextos, transpassar barreiras culturais e assim obter retornos acima da média.

Com o intuito de assegurar a vantagem competitiva, as organizações podem configurar e reconfigurar os seus recursos para adaptar-se aos contextos de rápidas mudanças (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007) e logrando as capacidades dinâmicas (CDs) para diminuir os efeitos das comutações (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002a). Assim, poderão melhor gerenciar as incertezas (ETEMAD, 2020a) e mudar as estratégias não efetivas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A abordagem teórica das CDs é um campo de pesquisa recente e que ainda sofre com a falta de consenso entre os pesquisadores. Embora diversos estudos já tenham sido desenvolvidos sobre CDs, há restrita compreensão sobre os fatores que contribuem para o seu desenvolvimento nas organizações (LIANG *et al.*, 2020), especialmente naquelas que possuem empreendedorismo internacional (MARTINELLI, TAGLIAZUCCHI & MARCHI, 2018). Em contraponto, poucos estudos foram desenvolvidos sobre as CDs de organizações multinacionais com sede em uma nação de economia emergente. Há foco maior no desenvolvimento de pesquisas em organizações originárias de países desenvolvidos.

Diante dessa problemática, esta investigação possui o objetivo de analisar como ocorre a relação entre as estratégias empresariais e as capacidades dinâmicas do empreendedorismo internacional implementadas na empresa Baterias Moura entre 1957 e 2021. Para isso, primeiramente faz-se necessário investigar as estratégias empresariais implementadas na empresa durante a sua trajetória e identificar as capacidades dinâmicas do empreendedorismo internacional adotadas ao longo dos anos.

A Acumuladores Moura S/A, reconhecida como Baterias Moura, é uma empresa multinacional com sede no nordeste brasileiro, especificamente no Estado de Pernambuco. A Moura detém expressiva participação no setor em que atua, sendo uma das líderes no fornecimento de baterias automotivas para o mercado de montadoras de países da América Latina, possuindo plantas industriais no Brasil e na Argentina. Portanto, este artigo contribui na medida em que analisa as capacidades dinâmicas da organização e ações estratégicas, assim traz avanços no campo do conhecimento de administração estratégica e revela aos executivos informações relevantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base conceitual da pesquisa é discutida nesta seção a partir dos temas que versam a respeito do empreendedorismo internacional e ações estratégicas, assim como as capacidades dinâmicas.

2.1 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Com o aumento das tecnologias da informação nas organizações e mercados globalizados, a área de Empreendedorismo Internacional (EI) tem ganhado notoriedade (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; ZAHRA; GEORGE, 2002b). A mesma pode ser definida como um processo que oportunidades que estão fora do mercado doméstico da organização são descobertas e exploradas de forma criativa em busca de vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002b). Corroborando essa definição, Oviatt e McDougall (2005) afirmam que para criar bens e serviços futuros, as organizações descobrem, avaliam, e exploram oportunidades que estão além de suas fronteiras nacionais. À vista disso, o campo de EI é diverso,

multidisciplinar, baseado em fenômenos complexos e apresenta elevado potencial para o desenvolvimento de novas pesquisas (JONES; COVIELLO; TANG, 2011).

Inicialmente, as pesquisas em EI se direcionaram ao estudo de novas empresas que já nascem globais ou se internacionalizam em seus primeiros anos (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Em resposta a essa visão limitada, posteriormente foi incluída na agenda de pesquisa de EI as organizações empreendedoras, que independentemente da idade, executam atividades fora de suas fronteiras nacionais (JONES; COVIELLO; TANG, 2011; OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Portanto, ao considerar a visão desses autores, a Baterias Moura foi selecionada por ser uma organização multinacional consolidada por meio de exportação e estabelecimento de unidade fabril no exterior, etapas conhecidas no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para gerir as firmas os empreendedores podem utilizar estratégias dos níveis corporativo e de negócios. Assim, este estudo adota o conceito de estratégia de Mintzberg (2001) que a reconhece como um padrão em um fluxo de ação que possui consistência ao longo do tempo. De modo complementar, Shimizu e Hitt (2004) alertam que, para responder de forma rápida ao ambiente mutável e incerto, os gerentes das organizações necessitam adotar a flexibilidade estratégica, realocando recursos para melhor lidar com mudanças no ambiente externo, ou seja, o ambiente pode modelar a estratégia (GOLL; JONHSON; RASHEED, 2008). Diante disso, neste estudo estratégia é compreendida como ações estratégicas.

Já Porter (1986) define três estratégias genéricas que podem ser utilizadas pelos gestores para superar os rivais e indústrias objetivando acessar vantagem competitiva, a saber: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Posteriormente, observando as firmas que operam além de suas fronteiras de origem, Bartlett e Ghoshal (1987) identificam a necessidade de adotar estratégias multidimensionais, sendo a eficiência e as capacidades de aprendizagem e de resposta aos fatores contingenciais, ações estratégicas requisitadas para a permanência da competitividade da empresa (BARTLETT; GHOSHAL, 1987).

De forma geral, a estratégia internacional adotada pela firma pode ser global, multilocal ou híbrida (GERPOTT; BLOCH, 1992). Na estratégia global a empresa matriz define quais estratégias serão utilizadas pelas subsidiárias (KOZA, TALLMAN; ATAAY, 2011), necessitando de integração entre elas (MEYER; ESTRIN, 2014). Quando a empresa mãe avalia as características da região em que as subsidiárias estão inseridas e lhes dá autonomia estratégica para melhor explorar esse ambiente, a estratégia utilizada é a multilocal, como afirma Porter (1992). Na estratégia híbrida, reconhecida também como estratégia transnacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018), tem-se uma estrutura que visa tanto a eficiência global quanto a adaptação local (GERPOTT; BLOCH, 1992)

Também objetivando ser fonte de vantagem competitiva, as alianças estratégicas formam-se quando duas ou mais empresas combinam seus recursos para o desenvolvimento, produção e/ou venda de produtos ou serviços (BARNEY; HESTERLY, 2007). *Joint-venture*, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e acordos de produção, distribuição e troca de tecnologias são exemplos de alianças (LAHIRI; NARAYANAN, 2013) podendo ser com ou sem participação acionária (GUDERGAN *et al.*, 2012). Não só as alianças, mas também as fusões e aquisições são diligências no nível corporativo que buscam vantagem competitiva sustentada ou temporária (SHI; SUN; PRESCOTT, 2011).

Entretanto, devido à alta mutabilidade do ambiente externo às organizações, ações estratégicas precisam ser implementadas para garantir a sobrevivência das firmas (ETEMAD, 2020a, 2020b). A adaptação a ambientes turbulentos tornou-se imprescindível, por isso as organizações necessitam ajustar-se aos novos cenários de incertezas, modificando os recursos para continuar obtendo vantagem competitiva como aponta a abordagem teórica das CDs.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Um dos principais objetivos das organizações empresariais é a geração de renda por meio da criação e sustentação de vantagens competitivas (COSTA; COOL; DIERICKX, 2012). A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) revela que as firmas podem alcançar a vantagem competitiva se seus recursos forem valiosos, raros, não imitáveis e não estrategicamente substituíveis (modelo VRII) por produtos e/ou serviços dos concorrentes (BARNEY, 1991). Todavia, em contextos de rápidas mudanças, a VBR não explica o porquê de algumas empresas manterem a vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007). Preencher essa lacuna é um dos objetivos da abordagem das Capacidade Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007)

A abordagem teórica das capacidades dinâmicas iniciou com o artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997). Para os autores, as organizações que querem manter a vantagem competitiva devem adaptar os recursos internos e externos para atender às demandas do ambiente. Com isso, as firmas podem aproveitar as oportunidades que surgem com as mudanças do mercado e gerenciar de forma mais efetiva as novas ameaças (TEECE, 2007). É por meio das Capacidades Dinâmicas que a organização atualiza e reconstrói os recursos em busca de vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007). Esses conceitos encontram-se adequados para o alcance do objetivo desta pesquisa.

Teece (2007) em um de seus estudos retrata a natureza das CDs e algumas capacidades - ou fases - foram propostas na tentativa de descortinar os microfundamentos. A partir do momento que há a identificação de turbulências no contexto organizacional (detecção), a firma mobiliza recursos para neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades emergentes (apreensão), essa mobilização pode levar à transformação de recursos de forma contínua (reconfiguração). Na medida que a organização se modifica, novos modelos de negócios podem surgir. Essas capacidades dão à empresa a aptidão evolutiva, que em parte molda o ambiente, requerendo a gestão empreendedora (TEECE, 2007).

Mas nem todas capacidades organizacionais podem ser consideradas dinâmicas, com isso Winter (2003) e Wang e Ahmed (2007) propuseram uma classificação hierárquica. Em primeira instância há os recursos competitivos que dão à empresa a capacidade de realizar atividades básicas, esses estão posicionados no nível zero da hierarquia (WANG; AHMED, 2007). Em seguida, estão as capacidades que permitem que haja a transformação dessa base de recursos: as capacidades de primeira ordem (WINTER, 2003) ou capacidades dinâmicas (TEECE, 2007). Por último encontram-se as capacidades de ordem superior (WINTER, 2003), que permitem à organização aprender a aprender (BATTISTI; DEAKINS, 2017).

Diversos tipos de CDs surgem na literatura (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007; WINTER, 2003). Embora possam ter características idiossincráticas formadas a partir da singularidade dos setores de atuação das firmas e dos recursos e capacidades que as mesmas detêm (WANG; AHMED, 2007), as CDs convergem ao exibirem aspectos comuns associados a processos mais eficazes para suas obtenções (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Visto isso, Wang e Ahmed (2007), com base em estudos empíricos, indicam três capacidades que compõem o constructo multidimensional da abordagem teórica das capacidades dinâmicas, nomeadamente, capacidade absorptiva, adaptativa e inovativa.

A Capacidade Dinâmica absorptiva é definida como a capacidade de uma empresa assimilar informações externas, utilizando-as para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990), permitindo que a organização reconfigure recursos visando adaptar-se às mudanças no mercado (ZAHRA; GEORGE, 2002a). A capacidade absorptiva está relacionada, por exemplo, a formação de novas alianças (GULATI, 1999) e a aprendizagem organizacional (BHUPENDRA; SANGLE, 2017).

A capacidade de aprendizagem organizacional trata-se do conjunto de recursos internos e externos próprios da organização e que podem ser utilizados na obtenção de vantagem competitiva (ALEGRE; CHIVA, 2008). A transferência de tecnologia é uma das formas

eficazes de aprendizagem organizacional usufruída principalmente por países em desenvolvimento (LIU; TANG; ZHU, 2008).

Zahra e George (2002a), com enfoque nas rotinas e processos das organizações, elaboraram quatro meta-capacidades que juntas constroem a capacidade dinâmica absorptiva: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Eventos que perturbem o ambiente externo e interno da organização, como no caso da recente pandemia da Covid-19 (C-19), podem instigar o desenvolvimento da capacidade absorptiva, incentivando a firma a respondê-los, os chamados gatilhos de ativação (ZAHRA E GEORGE, 2002a).

Tratando-se da adequação da organização ao meio em que está inserida, a capacidade adaptativa é a mais indicada (STABER; SYDOW, 2002). É por meio da modificação, reconfiguração e interconexão de recursos, capacidades e competências e a busca pelo aumento de opções ou reações estratégicas que a empresa se adapta ao ambiente e mantém a vantagem competitiva (KAEHLER *et al.*, 2014).

A capacidade adaptativa está relacionada à estratégia organizacional (ZHOU; LI, 2010). Recentemente Bhattacharyya e Thakre (2021), em pesquisa empírica, verificam que as organizações vêm redesenhando seus modelos de negócios, adaptando-se ao ambiente caótico da pandemia da C-19 na tentativa de atender satisfatoriamente os clientes. Essas adaptações podem levar, por exemplo, à inovação de serviços, produtos e ou processos como sugerem Staber e Sydow (2002) ao afirmarem que a capacidade adaptativa permite o aumento da capacidade inovativa (STABER; SYDOW, 2002).

Na revisão da literatura, Lawson e Samson (2001) indicam sete elementos que estão presentes em organizações com capacidade inovativa, nomeadamente, visão e estratégia alinhadas ao ato de inovar, aproveitamento eficaz de sua base de competências, inteligência organizacional, criatividade e gestão de ideias, estrutura e sistemas organizacionais efetivos, cultura e clima adequados e gestão da tecnologia. Portanto, a capacidade inovativa também pode ser definida como a habilidade de gerenciar múltiplas capacidades (CETINDAMAR, PHAL; PHOBERT, 2009)

Identificar a existência de clientes com necessidades não atendidas é o primeiro passo de empresas inovadoras no desenvolvimento de seus produtos e serviços (TEECE, 2018). Novas demandas surgiram com a pandemia da C-19 (SEETHARAMAN, 2020). Frente a isso, Etemad (2020b) aponta três empresas que tiveram que se adequar ao ambiente pandêmico da C-19, por meio da reconfiguração de processos produtivos e inovações. Essas mudanças custam caro às organizações, portanto são difíceis de imitar, podendo ser consideradas como fonte de vantagem competitiva sustentada (WANG; AHMED, 2007).

Portanto, as CDs permitem que as organizações se adaptem, inovem e aprendam (WANG; AHMED, 2007), estando relacionadas ao sucesso ou insucesso das firmas (TEECE, 2007). Para empresas que já são ou buscam a internacionalização, suas capacidades tornam-se ainda mais relevantes. Zhang, Tansuhaj e McCullough (2009) colocam luz sob as capacidades do empreendedor internacional definindo suas dimensões, nomeadamente, experiência internacional, capacidade de *marketing* internacional, aprendizagem internacional, capacidade de inovar e assumir riscos e a capacidade de *networking* internacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso único que adota a abordagem qualitativa. Para Merriam (2009) a pesquisa qualitativa estuda os elementos no seu estado natural, dando sentidos aos fenômenos interpretados pelos pesquisadores.

As capacidades dinâmicas desenvolvidas pela empresa não se mostram de forma repentina, para tanto, a empresa necessita utilizá-las de forma confiável (WINTER, 2003), modificando seus recursos sistematicamente (WANG; AHMED, 2007). A vista disso, o presente estudo adota a abordagem longitudinal em retrospectiva, verificando as capacidades

dinâmicas que foram desenvolvidas na organização analisada do momento da sua fundação até o ano de 2021.

Diante da restrição estabelecida pela direção da empresa Baterias Moura ocorreu a impossibilidade de realizar a coleta de dados primários via entrevistas e preenchimento de formulários, conforme planejado inicialmente. Desse modo, a obtenção de informações aconteceu por meio de dados secundários, em diferentes fontes de informações indicados no Quadro 1, a saber: Atenna (repositório de teses e dissertações da UFPE), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Periódicos CAPES, SPELL da ANPAD, as revistas eletrônicas *HSM Management* e *Exame* e *Jornal do Comércio* e *Diário de Pernambuco*. Ressalta-se que na *HSM Management*, *Revista Exame*, *Jornal do Comércio* e *Diário de Pernambuco*, o acesso completo ocorreu na área restrita destinada aos assinantes.

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 pesquisa por informações nessas fontes acerca da empresa analisada ocorreu por meio da busca ampla mediante os descritores: “Baterias Moura” e “Acumuladores Moura”. Foram excluídos documentos repetidos e os que não contribuíam para o alcance do objetivo da pesquisa, resultando em 38 textos únicos. As informações publicadas nas redes sociais da Baterias Moura, *site* oficial da empresa e o *blog* foram analisadas. Com isso, obteve-se o total de 55 documentos no primeiro semestre de 2021.

Por fim, para examinar os dados coletados, a análise de conteúdo viabilizou a codificação e categorização das informações como sugere Bardin (2016). O *software* ATLAS.ti apoiou a análise das informações. Na codificação os dados foram agrupados em unidades permitindo a descrição de suas características, em seguida, a categorização permitiu a formação de unidades de registro, a inferência e interpretação com base no referencial teórico. Destaca-se que a utilização de múltiplas fontes de dados secundários permitiu a sua validação por meio da triangulação.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como mencionado, a empresa em análise é a Baterias Moura. Essa multinacional brasileira com filial na Argentina (MOURA, 2019a) foi fundada em Belo Jardim, município do Estado de Pernambuco no nordeste brasileiro. Iniciou suas atividades em 1957 por meio do casal de químicos industriais Edson Mororó Moura e Conceição Moura formados pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) (BARBOSA, 2008).

A empresa possui 7 fábricas e mais de 6000 funcionários no Brasil e Argentina (MONTEIRO, 2019). Detentora de vários prêmios nacionais e internacionais, incluindo o prêmio *Detroit* (EUA) de melhor fornecedora mundial de baterias no ano de 2001 (ADILSON

FILHO, 2002), é atualmente a maior fabricante de baterias da América do Sul (LOUREIRO, 2019) e uma das principais exportadoras de acumuladores de energia do Brasil, sendo responsável por parcela significativa das inovações nacionais neste setor (MONTEIRO, 2019). Grande parte do sucesso empresarial se dá pelas eficazes ações estratégicas implementadas ao longo de sua trajetória.

4.1 EXPONDO AS AÇÕES ESTRATÉGICAS

Esta seção tem o propósito de apresentar os resultados do primeiro objetivo específico, qual seja: investigar as estratégias empresariais implementadas na empresa durante a sua trajetória. A partir dos dados analisados foram encontradas a estratégia de cooperação, de diferenciação e transnacional.

A Moura detém o slogan: “fortalecer vínculos garante um futuro melhor” (SILVA, 2018). Esse princípio norteador é ressaltado nas estratégias de cooperação que são essencialmente compostas por alianças estratégicas nacionais e internacionais, principal tipo de estratégia de cooperação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018) e importantes para o desenvolvimento da firma (MOURA, 2019b).

Nacionalmente se destacam as parcerias com a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com outras empresas e com autarquias governamentais. A UFPE tem dado suporte a Moura no desenvolvimento de novas tecnologias, ilustra-se essa passagem com o apoio da firma ao Programa de Pós-graduação em Engenharia Química da universidade, busca-se nessa parceria, produtos mais sustentáveis por meio da reutilização de componentes de baterias já utilizadas (NUNES, 2015).

Mais recentemente as parcerias com empresas nacionais têm ganhado destaque. Com o apoio da norte-americana XALT Energy e da empresa brasileira Eletra, a Moura colaborou na criação do primeiro ônibus elétrico totalmente produzido no Brasil. Sobre a participação da Moura nessa parceria, o diretor de Logística e Suprimento comenta:

Em nosso Centro de Engenharia e juntamente com nosso parceiro tecnológico nacional, o Instituto de Tecnologia Edson Mororó Moura (ITEMM), seremos responsáveis por avaliar o desempenho das baterias [...], além de disponibilizarmos nossa rede de distribuição, nosso *know-how* em logística reversa, assistência técnica, serviço de pós-venda e conexões com fornecedores de toda a cadeia produtiva de acumulação de energia no Brasil (MOURA, 2019c, p. 5).

Este tipo de estratégia pode ser denominada de aliança de integração vertical, em que as empresas compartilham diferentes estágios da cadeia de valor para a produção de vantagem competitiva (LAHIRI; NARAYANAN, 2013) e como afirma Gudergan *et al.* (2012) é impulsionada pela capacidade inovativa da própria aliança, por meio da troca de aprendizagens entre as organizações participantes.

As parcerias com autarquias governamentais foram e ainda são importantes para o desenvolvimento econômico da organização. Durante vários períodos da sua existência a Moura contou com linhas de financiamentos e benefícios fiscais governamentais de vários entes como a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), Banco do Nordeste (BNB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) Bandepe, Banco Econômico (SILVA, 2004) e do Conselho Estadual de Políticas Industrial, Comercial e de Serviços (CONDIC) (DANTAS, 2016).

No início das operações da Moura houve a busca do fundador da empresa, Sr. Edson Moura, por conhecimento para melhorar a tecnologia por meio da SUDENE, quando em 1967, descobriu um programa de intercâmbio pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) que permitiu a formação de *networking* com empresas internacionais (BARBOSA, 2008).

Na Moura as alianças estratégicas internacionais são compostas principalmente por parcerias com empresas europeias e norte-americanas (QUEIROZ, 2014). A partir do auxílio

da USAID, o primeiro relacionamento internacional estabelecido foi com a Chloride em 1968, empresa inglesa que celebrou com a Moura um contrato de transferência de tecnologia para produção de baterias (SANTOS, 2012). Em entrevista a Barbosa (2008, p. 80) o fundador Sr. Edson Moura relata: “[...] 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”. Com essa parceria foi possível melhorar a qualidade dos produtos comercializados (BARBOSA, 2008). Embora sem participação acionária, essa aliança produziu valor para ambas organizações, como bem aponta Gudergan *et al.* (2012).

Várias alianças com empresas internacionais objetivando contratos tecnológicos foram formadas ao longo dos anos, nomeadamente, Chloride (1967-1972), a Moll (1982-1997) e Hoppecke (1989-1994), entre outras (BARBOSA, 2008). Atualmente se destacam as parcerias com mais de 80 distribuidores espalhados pelo Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, atendendo grande parte da América Latina (MOURA, 2021).

Além das estratégias de cooperação, as estratégias de diferenciação contribuem para a sustentação da vantagem competitiva da Moura. Como medidas para isso, foi possível observar a diferenciação do produto e a gestão socioambiental conduzida pela empresa.

A tecnologia e o pioneirismo podem diferenciar os produtos de uma organização, podendo ser uma barreira de entrada a novos concorrentes, como afirma Porter (1986). A exemplo disso há a primeira tecnologia inteiramente brasileira para sistemas de armazenamento de energia, produto desenvolvido pela Moura e que atualmente é comercializado (MOURA, 2019d).

A diferenciação do produto também pode acontecer por meio da imagem da marca (PORTER, 1986). Na Moura isso ocorre, em parte, mediante a gestão socioambiental. Diversos e importantes prêmios nacionais e internacionais já foram conquistados ao longo dos anos em áreas distintas (MOURA, 2019b), incluindo a gestão socioambiental (MOURA, 2019e). Há uma clara orientação estratégica da Moura para sustentabilidade ambiental dos processos produtivos e produtos (LOUREIRO, 2017; 2019).

Como orienta Porter (1986), a Moura se diferencia em mais de uma dimensão e assim obtém retornos acima da média e vantagem competitiva sustentada. A diferenciação de seus produtos e a gestão socioambiental são possíveis graças aos altos investimentos em P&D (SANTOS FILHO, 2018), impulsionada nacionalmente pelo ITEEM (MOURA, 2019b).

Por fim, a estratégia internacional que a Baterias Moura tem implementado é a transnacional ou híbrida. Com o início das exportações para os Estados Unidos em 1983 e a posterior abertura de um escritório comercial em Nova York, a empresa enfrentou problemas na gestão organizacional por causa da baixa adaptação de seu modelo de negócios para operar em um novo ambiente, o que culminou no fracasso desse empreendimento (BARBOSA, 2008). Sobre esse evento, o Sr. Paulo Sales, em entrevista a Barbosa (2009, p. 91), relata: “[...] a gente tentou em Nova York aplicar o mesmo modelo daqui do Brasil [...]. Depois a gente foi amadurecendo, contratou pessoas lá, alguns brasileiros que moravam lá [...]. E aí você começa a tentar montar uma estrutura mais híbrida”. Como bem aponta Barbosa (2008), o fracasso da Moura em Nova York proporcionou aprendizagens para os empreendimentos da empresa em outros países.

A Moura conta com um polo produtivo na Argentina, que embora adaptada para o ambiente local, se beneficiando de acordos fiscais e desonerações tributárias com países que possuem acordos comerciais com a Argentina (MOURA, 2019a), adota estratégias e o mesmo modelo de gestão da matriz brasileira (MOURA, 2019f). Essa busca por responsividade local e eficiência global está em consonância com o que Gerpott e Bloch (1992) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2018) denominam de estratégia transnacional.

Desde o início de suas exportações para os Estados Unidos até os dias atuais, a Moura empreende internacionalmente (BARBOSA, 2008). Para o sucesso efetivo de suas operações

internacionais, é necessário o desenvolvimento de capacidades que permitam a manutenção de vantagem competitiva em um ambiente diverso e globalizado, assunto tratado a seguir.

4.2 AS CAPACIDADES DINÂMICAS DO EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

Identificar as capacidades dinâmicas do empreendedorismo internacional adotadas ao longo dos anos pela Bateria Moura é o segundo objetivo deste trabalho, sendo alcançado nesta seção. Fomentando o EI estão a Capacidade de Aprendizagem Internacional (CAI), Capacidade Adaptativa Internacional (CADI) e Capacidade Inovativa (CI) que foram identificadas a partir da análise dos dados.

A CAI está relacionada à capacidade da firma de absorver o conhecimento externo (BHUPENDRA; SANGLE, 2017; ALEGRE; CHIVA, 2008), proveniente de um país estrangeiro (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009). A CAI na Moura se reflete principalmente por meio da troca de conhecimentos com empresas internacionais utilizando contratos de transferência de tecnologia, frequentes em firmas com sede em países em desenvolvimento (LIU; TANG; ZHU, 2008).

O primeiro contrato dessa natureza foi celebrado com a Chloride, sobre isso o Sr. Edson Moura relata: “[...] começamos com o apoio da Chloride, [...] começou aí a nossa inserção internacional. Na área do conhecimento, [...] Conhecimento é a coisa mais importante numa empresa industrial. Foi esse conhecimento que a Chloride nos vendeu [...]” (BARBOSA, 2008, p. 80). Essa atividade foi importante para a Moura competir com seus concorrentes internacionais (MOURA, 2019b).

Em particular, esse contrato com a Chloride e a abertura do primeiro escritório em Nova York foi possível graças à capacidade de *network* internacional — uma das capacidades do empreendedor internacional segundo Zhang, Tansuhaj e Mccullough (2009) — que os empreendedores da Moura construíram desde muito cedo. Sobre isso o Sr. Edson Viana, na época vice-presidente comercial, comenta: “[...] quando a gente foi abrir o escritório de Nova York, 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 [...]” (BARBOSA, 2008, p. 92). Essa capacidade foi um importante elemento para o desenvolvimento e exploração de novos recursos e oportunidades em mercados estrangeiros como aponta Zhang, Tansuhaj e Mccullough (2009).

Na Moura, os contratos de transferência de tecnologia propiciaram as bases para as atuais inovações em seus produtos (MOURA, 2019b) e para o desenvolvimento de uma tecnologia própria (BARBOSA, 2008; QUEIROZ, 2014). Sobre isso, o ex-gerente de exportação, Sr. Manoel Jr., comenta:

[...] A tecnologia, vamos dizer assim, intrínseca numa bateria, num produto, ela é híbrida de todos contratos e parcerias que a Moura tem ao longo do ano, ao longo de toda a sua história. [...] 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%. Exige, 100% qualquer coisa, nós somos aquilo que a gente acreditou que é melhor, Moura (BARBOSA, 2008, p. 84).

Com isso, em consonância com o que Liu, Tang e Zhu (2008) afirmam, na Moura a transferência de tecnologia não foi apenas utilizada para a obtenção de técnicas avançadas criadas em países desenvolvidos, como também propiciou a melhoria de sua tecnologia atual. Contemporaneamente a Moura continua aprendendo por meio da cooperação com empresas internacionais, criando produtos inovadores (ESTIGARRIBIA, 2019; MOURA, 2019c).

Agora colocaremos luz na segunda capacidade dinâmica do EI encontrada, qual seja: a capacidade adaptativa internacional. Na revisão bibliográfica essa capacidade não foi encontrada de forma específica, portanto pode ser compreendida como a aptidão da organização de reconfigurar seus recursos e estratégias internacionais mediante o surgimento de fatores

contingentes com o objetivo de explorar novas oportunidades, mitigar perdas e assim manter a vantagem competitiva.

A Moura apresenta elevada Capacidade Adaptativa no âmbito nacional (LOUREIRO, 2017; MOURA, 2019b), no entanto para fins desta pesquisa, o escopo abrange as ações internacionais. Como mencionado, na década de 80 a empresa abriu um escritório em Nova York para dar apoio às exportações para os Estados Unidos (ADILSON FILHO, 2002), no entanto, houve problemas na gestão organizacional desse empreendimento, o que culminou no precoce fechamento. Barbosa (2008) comenta que um dos motivos que levou a esse acontecimento foi a grande distância psíquica entre os Estados Unidos e o Brasil. Os empreendedores podem possuir maior ou menor dificuldade para desenvolver suas atividades dependendo da distância psíquica entre os países envolvidos no empreendimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977), isso também parece reverberar na capacidade adaptativa internacional da empresa.

Na tentativa de mitigar as perdas financeiras e continuar com a presença em mercados internacionais, a Moura decidiu migrar o escritório para Porto Rico (BARBOSA, 2008). Essa mudança estratégica mostrou-se acertada, a Moura se adaptou de forma efetiva, aproveitando a falta de regulamentação específica para os acumuladores de energia na época, rendendo lucros até 1995 (BARBOSA, 2008). A partir do escritório em Porto Rico foi possível expandir as exportações para o Chile, Bolívia e Paraguai (MOURA, 2019b).

Em 1995 a decisão estratégica de abrir um escritório e posteriormente um polo industrial na Argentina também é um exemplo de sua capacidade adaptativa internacional. Inicialmente, o escritório foi aberto devido a pressões da Ford, mas que se mostrou lucrativo, abrindo mais espaço para as exportações na América Latina (BARBOSA, 2008). Em funcionamento nos dias atuais, há uma unidade fabril que se encontra adaptada para a efetiva exploração das oportunidades locais (MOURA, 2019a).

Por último, a Capacidade Inovativa se apresenta como capacidade dinâmica do EI por sua relação com a CAI e pela sua decisiva participação no desenvolvimento de produtos competitivos internacionalmente, tornando a Moura referência.

Na literatura há uma relação positiva entre capacidade de aprendizagem e inovação de produto (ALEGRE; CHIVA, 2008). Já dito anteriormente, na Moura as aprendizagens internacionais formaram a base para a criação de produtos inovadores (MOURA, 2019b). Produtos como a primeira bateria para carros movidos a álcool em 1984 e as baterias com liga de prata em 1999 (MOURA, 2021) impactaram o mercado sul-americano (QUEIROZ, 2014).

A cultura organizacional da Moura é propícia para o desenvolvimento de inovações (SILVA, 2018; SANTOS FILHO, 2018), elemento importante para a CI (LAWSON & SAMSON, 2001). Atendendo a uma necessidade internacional (TEECE, 2018), em 2000, a Moura desenvolveu a primeira bateria estacionária de telecomunicações voltada para locais de alta temperatura: a Moura Clean (MOURA, 2019b; MOURA, 2021). Sobre isso, o diretor comercial, Sr. Luiz Mello, comenta:

[...] Nasceu com potencial de ganhar mercado externo e foi responsável pela construção e fortes vínculos com gigantes globais desse mercado. Hoje é o produto que lidera o setor na América do Sul, com folga, nos habilitando a promover a sua exportação para toda América Latina (MOURA, 2019b).

Nacionalmente a Moura conta com o centro de pesquisa e desenvolvimento, o ITEM. O instituto é o único do Brasil com foco em acumuladores de energia e uma peça chave para o desenvolvimento tecnológico da Moura (MOURA, 2019d), ajudando-a na manutenção da vantagem competitiva internacional (MONTEIRO, 2019; MOURA, 2019b)

Portanto, ao longo dos anos, o empreendedorismo internacional da Moura foi impulsionado por essas capacidades dinâmicas. Com a capacidade de aprendizagem internacional foi possível desenvolver produtos capazes de competir internacional e

nacionalmente, alavancando as exportações e o desenvolvimento de parcerias com outras empresas globais (BARBOSA, 2008; MOURA, 2019b). Com a capacidade adaptativa internacional, estratégias não mais efetivas foram descontinuadas, reagindo às mudanças contingenciais e novas oportunidades do país anfitrião (BARBOSA, 2008; MOURA, 2019a). E por fim, a capacidade inovativa, neste caso impulsionada pela capacidade de aprendizagem internacional, é um importante elemento para o desenvolvimento de produtos, processos e tecnologia que propiciaram a diferenciação da Moura frente aos seus concorrentes globais (MONTEIRO, 2019; MOURA, 2019b; MOURA, 2019d; SANTOS FILHO, 2018).

Complementando e corroborando autores clássicos ao afirmarem que um dos objetivos das CDs é a manutenção da vantagem competitiva (EISENHARDT & MARTIN, 2000; TEECE, 2007; WANG & AHMED, 2007), as capacidades dinâmicas do EI contribuíram para que a Moura alcançasse e mantivesse vantagem competitiva no âmbito internacional.

4.3 ESTRATÉGIAS E CAPACIDADES DINÂMICAS DO EI

A literatura reconhece que existem relações entre as estratégias e capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; GEORGE, 2002a; ZHOU; LI, 2010). Tendo isso em vista, o objetivo geral deste estudo é analisar como ocorre a relação entre as estratégias empresariais e as capacidades dinâmicas do empreendedorismo internacional implementadas na empresa Baterias Moura entre 1957 e 2021. Considerando a influência das capacidades dinâmicas nas estratégias empresariais da Moura, os fatores contingenciais, a liderança empreendedora e a competitividade internacional dos produtos mostraram-se como preponderantes nessa relação, explicados na sequência.

A CADI na Moura ajudou a explorar novas oportunidades fora do ambiente doméstico na medida em que reagia a fatores contingentes. Sobre a abertura do escritório em Porto Rico, o Sr. Luiz Mello relata:

[...] o setor de exportação foi um caminho importante para combatermos a sazonalidade do mercado de baterias nacional. A economia brasileira estava muito inconsistente e precisávamos de uma alternativa contra crises. Fechamos contratos com Chile, Bolívia e Paraguai e a exportação tomou vulto (MOURA, 2019b, p. 6).

Mas também houveram problemas com esse empreendimento que era viabilizado pela importação de sucata de baterias usadas para remanufatura no Brasil. A partir de 1995 houve a formação de políticas internacionais para a proibição dessa logística reversa, o que contribuiu para a decisão de abertura de um polo industrial em outro país, no caso a Argentina (BARBOSA, 2008). A reação de adaptação aos fatores contingentes já foi evidenciada por ZAHRA; GEORGE (2002a) quando tratam dos gatilhos de ativação.

Notadamente a Moura possui a expertise de explorar as oportunidades emergentes e planejadamente formar estratégias para aproveitá-las. A planta industrial na Argentina, principal objeto de sua estratégia transnacional, é um bom exemplo disso. A Sra. Elisa Correia, na época gerente de exportação, comenta: “Percebemos que era inevitável o fortalecimento da indústria de autopeças da Argentina, por causa do crescimento do mercado local de carros [...]” (REDAÇÃO EXAME, 2011, p. 4).

Além das desonerações tributárias graças aos acordos comerciais (MOURA, 2019a), a presença da Moura na Argentina também visa o aumento de sua participação nos países da América do Sul (PIMENTEL, 2016). A Sra. Elisa Correia ainda relata:

Hoje, a produção da planta em Pilar está voltada para o mercado interno, mas também temos intenção de abastecer os países vizinhos, afinal a Moura é a marca líder do Brasil. Essa fábrica tem papel estratégico para a nossa evolução no mercado local e na região (PIMENTEL, 2016, p. 2).

Por tanto, a estratégia transnacional da Moura é fruto de uma confluência de fatores, quais sejam, os aprendizados com a adaptação local — ou falta dela — de seus escritórios internacionais (BARBOSA, 2008), formação de estratégias e reconfiguração de recursos

organizacionais voltados para a efetiva exploração das oportunidades do país anfitrião (MOURA, 2019a; PIMENTEL, 2016) e da rede de relacionamentos internacionais construída por seus gestores ao longo dos anos (BARBOSA, 2008). Empresas que utilizam a estratégia transnacional como forma de obter responsividade local (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018) precisam desenvolver a capacidade adaptativa internacional para lidar eficientemente com fatores contingentes como, por exemplo, o aproveitamento de oportunidades emergentes.

Tratando agora da CAI, como já discutido anteriormente, a rede de relacionamentos internacionais fomentada por uma liderança empreendedora foi de alta relevância para o desenvolvimento dessa capacidade e também para a formação de alianças estratégicas internacionais.

Desde o início das operações nacionais, os empreendedores da Moura almejavam a inserção no âmbito internacional (BARBOSA, 2008). O Sr. Edson Moura e sua esposa, a Sra. Conceição Moura, protagonizaram um papel chave no desenvolvimento internacional da firma. Sobre isso, o Sr. Luís Mello comenta:

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, [...] 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 (Barbosa, 2008, p. 89).

A partir de seus contatos com a SUDENE e posteriormente com a USAID a formação de alianças estratégicas com as empresas norte-americanas ocorreram (BARBOSA, 2008). Uma vez inseridos fora do mercado doméstico, houve a facilitação da construção desses relacionamentos internacionais (BARBOSA, 2008). Já é descrito na literatura que a liderança visionária e cultura empreendedora podem fomentar as capacidades dinâmicas nas organizações (LIANG *et al.*, 2020).

Por fim, notamos de forma clara a relação da CI com a estratégia de diferenciação. A Moura notadamente é uma empresa inovadora, investindo alto em P&D (SANTOS FILHO, 2018; MOURA, 2019b) e na qualidade de seus produtos para fidelizar clientes (AQUINO, 2018; MOURA, 2019g).

Ser o primeiro a entrar em um mercado pode diferenciar o produto, protegendo a organização das cinco forças competitivas descritas por Porter (1986). A já mencionada e pioneira bateria Moura Clean é um exemplo disso, atendendo uma demanda advinda principalmente dos países latino-americanos, o produto mostra-se inovador (MOURA, 2019b), fruto da CI da Moura. Como já afirmava Wang e Ahmed (2007), novas tecnologias podem mostrar-se fonte de vantagem competitiva sustentada, pois geralmente os custos de imitá-las são altos.

Portanto, pode-se afirmar que a competitividade internacional dos produtos da Moura tem suas bases em dois aspectos de diferenciação, nomeadamente, a qualidade, inicialmente atendendo a exigências de montadoras globais (BARBOSA, 2008) e posteriormente guiando as decisões de investimento (MOURA, 2019g), e o pioneirismo, impulsionado pela CI e pelos altos investimentos em P&D (SANTOS FILHO, 2018; MOURA, 2019b).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral foi analisar como ocorre a relação entre as estratégias empresariais e as capacidades dinâmicas do EI implementadas na empresa Baterias Moura entre 1957 e 2021. Primeiramente foram identificadas as estratégias, quais sejam: estratégias de cooperação, estratégias de diferenciação e transnacional. Tratando das capacidades dinâmicas do EI, foram evidenciadas a capacidade de aprendizagem internacional, capacidade adaptativa internacional e capacidade inovativa. Por fim, a relação entre as estratégias internacionais e as capacidades

dinâmicas de EI é mediada pela liderança empreendedora, fatores contingenciais e a ostentação de produtos competitivos nos mercados internacionais.

Este estudo contribui na medida que identifica especificamente as capacidades dinâmicas do EI e as suas relações com as estratégias internacionais de uma empresa com sede em país de economia emergente. Essas capacidades são entendidas como a aptidão das organizações de reconfigurar recursos e estratégias para a manutenção da vantagem competitiva internacional e a efetiva exploração de oportunidades fora do mercado doméstico. Discutimos aqui que as reconfigurações podem ocorrer quando a firma aprende internacionalmente e quando há o surgimento de fatores contingenciais.

No que tange às limitações do estudo, a empresa em análise não permitiu aos pesquisadores acesso a dados primários, pois, em meio à pandemia da C-19, os colaboradores não estavam autorizados a ceder entrevistas e responder questionários. Embora a ausência de dados primários seja reconhecida como uma limitação, não comprometeu a cientificidade do estudo garantida pela profundidade da pesquisa de dados secundários e a qualidade do material levantado.

Para a realização de investigações futuras, indica-se continuar a pesquisa das relações entre estratégias internacionais e capacidades dinâmicas do EI em empresas de diversos setores. A partir do estudo de organizações inseridas em contextos diversos, um conjunto de estratégias particulares pode ser evidenciado e novas capacidades dinâmicas do EI podem ser descortinadas. As relações entre esses dois elementos aparentam estar intimamente imbricadas com a história da própria organização. Entender como se desenvolvem pode contribuir no entendimento da natureza das capacidades dinâmicas do EI e revelar importantes ferramentas gerenciais para que os empreendedores internacionais conquistem vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

- ADILSON FILHO, José. **A cidade atravessada: velhos e novos cenários na política Belo Jardimense (1969-2000)**. 2002. Dissertação. (Mestrado em História) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/7696>. Acesso em: 16 mar. 2021.
- ALEGRE, J; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, p. 315-326, 2008.
- AQUINO, Lorena. Baterias Moura investe na qualidade para fidelizar clientes. **Jornal do Comércio**. Pernambuco, 10 Jul. 2021, 15:55. <https://jc.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2018/07/10/baterias-moura-investe-na-qualidade-para-fidelizar-clientes-346419.php>. Acesso em: 21 de mar. 2021
- 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: 16 mar. 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.
- BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across borders: new strategic requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, 1987.
- BATTISTI, M.; DEAKINS, D. The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 1, p. 78-98, 2017.

BHATTACHARYYA, S.S.; THAKRE, S. Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. **International Journal of Organizational Analysis**, v. ahead-of-print, p. ahead-of-print, 2021.

BHUPENDRA, K. V.; SANGLE, S. What Drives Successful Implementation of Product Stewardship Strategy? The Role of Absorptive Capability. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, p. 186-198, 2017.

CETINDAMAR, D.; PHAAL, R.; PROBERT, D. Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. **Technovation**, v. 29, p. 237-246, 2009.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

COSTA, L. A; COOL, K; DIERICKX, I. The competitive implications of the deployment of unique resources. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 445-463, 2012.

DANTAS, R. (2016, Maio 31). Baterias Moura terá nova fábrica em Belo Jardim. **Diário de Pernambuco**, Pernambuco, 31 mar. 2016, 07:21. Disponível em: <https://www.dia.riodepernambuco.com.br/noticia/economia/2016/03/baterias-moura-tera-nova-fabrica-em-belo-jardim.html>. Acesso em: 20 de mar. 2021.

EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

ESTIGARRIBIA, Juliana. Volkswagen terá polo de produção de caminhões elétricos no Rio de Janeiro. **Exame**, São Paulo, 4 Out. 2019, 08:57. Disponível em: <https://exame.com/negocios/volkswagen-tera-polo-de-producao-de-caminhoes-eletricos-no-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 21 de mar 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. 125-144, 2020a.

ETEMAD, H. Extending international entrepreneurship's concepts, constructs and decision frameworks to reach beyond the ordinary. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 18. n. 3. p. 257-269, 2020b.

GERPOTT, T. J.; BLOCH, B. Strategic Human Resource Management for the Integration of Foreign Acquisitions. **Journal of Management**, v. 11, n. 5, p. 3-15, 1992.

GOLL, I.; JOHNSON, N. B.; RASHEED, A. A. Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: the role of managerial discretion. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 201-222, 2008.

GUDERGAN, S. P. *et al.* Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance. **Long Range Planning**, v. 45, p. 451-476, 2012.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20. p. 397-420, 1999.

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

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, p. 23-32, 1977.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International Entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 632-659, 2011.

KAEHLER, C. *et al.* Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company. **iBusiness**, v. 6, p. 1-9, 2014.

KOZA, M. P.; TALLMAN, S.; ATAAY, A. The strategic assembly of global firms: A microstructural analysis of local learning and global adaptation. **Global Strategy Journal**, v. 1, n.1-2, p. 27-46, 2011.

LAHRIRI, N.; NARAYANAN, S. Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 9, p. 1042-1064, 2013.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation Capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LIANG, X. *et al.* How did a guerilla turn into a global gorilla? Learning how transformational change happened under dynamic capabilities from the rise of Huawei. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 2, p. 401-414, 2020.

LIU, B.; TANG, N.; ZHU, X. Transferring technology across borders: institutional effects of Chinese context. **Journal of Technology Transfer**, v. 33, p. 619-630, 2008.

LOUREIRO, Michele. Volvo e Baterias Moura: pente-fino para economizar recursos. **Exame**, São Paulo, 23 nov. 2017, 19:53. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/um-pente-fino-para-economizar-energia/>. Acesso em: 21 mar. 2021

LOUREIRO, Michele. Em busca de resíduo zero na produção de baterias. **Exame**, São Paulo, 7 nov. 2019, 10:02. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/em-busca-de-residuo-zero-na-producao-de-baterias/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

MARTINELLI, E.; TAGLIAZUCCHI, G.; MARCHI, G. The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24 n. 7, p. 1222-1243, 2018.

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

MERRIAN, S. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MEYER, K. E.; ESTRIN S. Local Context and Global Strategy: Extending the Integration Responsiveness Framework to subsidiary strategy. **Global Strategy Journal**, v. 4, p. 1-19, 2014.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H & QUINN, J. B (Eds). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MONTEIRO, Mariane. Inovação para seguir liderando. **Jornal do Comércio**, Pernambuco, 4 ago. 2019, 08:12. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2019/08/04/inovacao-para-seguir-liderando-384614.php>. Acesso em: 21 mar. 2021.

MOURA. Moura Argentina passa a ser uma indústria 100% Argentina. **Notícias Moura**, 4 jul 2019a Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/moura-argentina-passa-ser-uma-industria-100-argentina/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MOURA. Persistência e inovação transformaram a Moura em uma empresa global. **Notícias Moura**, 17 jul. 2019b. Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/persistencia-e-inovacao-transformaram-moura-em-uma-empresa-global/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

MOURA. Primeiro ônibus elétrico 100% produzido no Brasil nasce da parceria entre Moura, Eletra e XALT. **Notícias Moura**, 25 fev. 2019c. Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/primeiro-onibus-eletrico-100-produzido-no-brasil-nasce-de-parceria-entre-moura-eletra-e-xalt/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MOURA. Moura apresenta primeiro sistema de armazenamento de energia desenvolvido no Brasil. **Notícias Moura**, 27 maio 2019d. Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/moura-apresenta-primeiro-sistema-dearmazenamento-de-energia-desenvolvido-no-brasil/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MOURA. Moura recebe o Selo Verde. **Notícias Moura**, 9 jan. 2019e. Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/moura-recebe-o-selo-verde/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MOURA. Experiência internacional para fazer avançar as operações da Moura na Argentina. **Notícias Moura**, 23 maio 2019f. Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/experiencia-internacional-para-fazer-avancar-as-operacoes-da-moura-na-argentina/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MOURA. Aposta na Qualidade, gestão e modernização fazem a diferença na Moura. **Notícias Moura**, 19 jun. 2019g. Disponível em: <https://www.moura.com.br/noticias/aposta-na-qualidade-gestao-e-modernizacao-fazem-diferenca-na-moura/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

MOURA. Moura Baterias: conheça mais sobre nós. **Moura**. 2021. Disponível em: <https://www.moura.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 23 de mar. 2021.

NUNES, João Alberto de Souza. **Estudo de recuperação de chumbo de escória metalúrgica por flotação**. 2015. Tese (Doutorado em Química) Programa – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16703>. Acesso em: 16 mar. 2021

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

OVIATT, B. M; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29. n. 5. p. 537-553, 2005.

PIMENTEL, T. De olho no mercado dos vizinhos. **Diário de Pernambuco**, Pernambuco, 28 jun. 2016, 03:00. Disponível em: <http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/noticia/cadernos/economia/2016/06/de-olho-no-mercado-dos-vizinhos.html>. Acesso em: 23 mar. 2021.

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6. ed. São Paulo: Campus, 1992.

QUEIROZ, Marcelo Batista. **Estudo comparativo da corrosão em grades utilizadas em baterias de chumbo-ácido, formadas em processos de fundição e laminação**. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia Química). – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2014. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/2214>. Acesso em 16 mar. 2021.

REDAÇÃO EXAME. Multinacionais do Brasil invadem a Argentina. **Exame**, São Paulo, 21 fev. 2011, 08:29. Recuperado de <https://exame.com/negocios/multinacionais-do-brasil-invadem-a-argentina/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

SANTOS FILHO, Josia de Sousa. **P&D como forma de inovação e obtenção de vantagem competitiva: um estudo realizado no Instituto de Tecnologia Edson Mororó Moura e na Baterias Moura**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38203>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SANTOS, S. O. dos. **Um estudo de caso sobre a gestão do desenvolvimento humano na combat - comércio de baterias ltda**. 2012. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/34796>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SEETHARAMAN, P. Business models shifts: Impact of Covid-19. **International Journal of Information Management**, v. 54. p. 1-4, 2020.

SHI, W; SUN, J.; PRESCOTT, J. E. A Temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives: Review and Future Direction. **Journal of Management**, v. 38. n. 1. p. 164-209, 2011.

SHIMIZU, K; HITT, M. A. Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. **Academy of Management Executive**, v. 18. n. 4. p., 44-59, 2004.

SILVA, Cristiano Cezar Gomes da. **Um Agreste moderno? Ecos da modernidade e a instituição dos signos modernos na cidade de Belo Jardim entre 1953-1978**. 2004. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/7817>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SILVA, José Ricardo Lima. **A relação entre o clima organizacional, a motivação e a satisfação dos funcionários de uma organização privada: um estudo de caso na Moura**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38261>. Acesso em 16 mar. 2021.

STABER, U.; SYDOW, J. Organizational Adaptive Capacity A Structuration Perspective. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 408-424, 2002.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

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

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, M. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002a.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.) **Strategic entrepreneurship, creating a new mindset**. Oxford, UK: Blackwell, p. 255-288, 2002b.

ZHANG, M.; TANSUHAJ, P.; MCCULLOUGH, J. International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, p. 292-322, 2009.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 224-231, 2010.