

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO**

**Germana Tavares de Melo**

**A RECONFIGURAÇÃO DOS RECURSOS  
AO LONGO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM  
ESTUDO DE CASO NA WEG S.A.**

**Porto Alegre – RS**

**2010**

**Germana Tavares de Melo**

**A RECONFIGURAÇÃO DOS RECURSOS  
AO LONGO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM  
ESTUDO DE CASO NA WEG S.A.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Profº Dr. Eugênio Ávila Pedrozo**

**Porto Alegre – RS**

**2010**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M528r Melo, Germana Tavares de

A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso na Weg S.A. / Germana Tavares de Melo. – 2010.

135 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo”.

1. Internacionalização de empresas. 2. Gestão de recursos. 3. Competências. 4. Estratégia empresarial. I. Título.

CDU 339.94

**Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai Sábio, Amoroso, que me deu “luz” para realizar este trabalho e disposição para muitas vezes repensar o já escrito, concluindo que, com empenho e dedicação, somos capazes de produzir sempre algo melhor.

À minha mãe que sempre acreditou no meu potencial, nunca mediu esforços para me ajudar a concretizar meus sonhos e que torceu, sofreu, compartilhou e vibrou a cada avanço dado neste trabalho.

Ao meu pai, pela preocupação e palavras de incentivo as quais só refletiam o desejo de transmitir força e de se fazer presente. Além disso, procurando superar a saudade alimentada pela distância, usou a sua experiência docente para me mostrar a importância deste curso para atingir os meus objetivos.

À minha avó Zaira que, encantada com a neta mestranda, permitiu minimizar a saudade dos familiares e amigos com as viagens possíveis de serem realizadas no decorrer deste trabalho.

À minha irmã Lívia que, sempre preocupada com o meu bem-estar, foi força, companheirismo e afeto sempre que precisei.

À minha irmã Fernanda que, apesar de sempre atribulada com os seus afazeres e estudos, nunca me deixou faltar uma palavra de estímulo e carinho.

Ao meu sobrinho Eduardo que, mesmo antes de nascer, foi fonte de motivação para a conclusão deste trabalho.

Ao meu cunhado Alexandre que me serve de referência pela sua disposição para o trabalho e pela dedicação com que repassa aos seus alunos os conhecimentos adquiridos não apenas nos livros, mas também no exercício muitas vezes cansativo e desgastante da advocacia. Além disso, pelo fato de sempre se colocar à disposição para me ajudar e me aconselhar, principalmente, quanto ao futuro profissional.

Ao meu cunhado Ramon que, com seu jeito alegre e descontraído, sempre me transmitiu incentivo e otimismo para a conclusão deste trabalho

Ao meu professor e orientador Eugênio Ávila Pedrozo que, com seus conhecimentos, considerações e experiência, permitiu a construção de um trabalho de maneira tranquila e prazerosa. Destaco, ainda, o comprometimento, a seriedade, disciplina e dedicação sempre presentes nos nossos encontros acadêmicos, características estas que me estimularam e que guardarei como exemplo. Registro, portanto, não só meu agradecimento, como também a minha admiração e respeito

Aos professores que no exercício das suas atribuições foram fontes do saber e propagadores do justo conceito desfrutado por esta Universidade.

À minha amiga Maria Fernanda que, por também vivenciar as dificuldades inerentes a quem mora longe de casa, foi companheira solidária, sendo exemplo de coragem e determinação. Mais que isso, tornou-se minha confidente, conselheira, aquela com quem dei boas risadas e também compartilhei os momentos de aflições. Sei que a sua amizade, a qual prezo muito, foi de fundamental importância durante essa jornada e, por isso, registro o meu muito obrigada!

Aos colegas da turma do Mestrado Acadêmico em Administração de 2010, que me acolheram e com os quais tive o prazer de compartilhar experiências acadêmicas. Agradeço, especialmente, às amigas da área de Gestão da Ciência da Tecnologia e da Produção com as quais compartilhei também momentos de descontração.

Às minhas amigas de João Pessoa-PB as quais, mesmo distantes, se fizeram presentes e me ajudaram a concluir este trabalho.

Aos que integram a empresa Weg S.A., em especial a Jefferson Garcia e Mauro Tusset, os quais gentilmente me atenderam e forneceram todas as informações necessárias para a elaboração desta pesquisa.

À Coordenação do Curso de Administração e a todos os funcionários dessa Instituição, pelos serviços prestados a todos os acadêmicos.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

MELO, G. T. A Reconfiguração dos Recursos ao longo do Processo de Internacionalização de Empresas: Um Estudo de Caso Na Weg S.A. Porto Alegre, 2010. 135 fls. **Dissertação de Mestrado (Administração)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O fenômeno da globalização associado ao da liberalização econômica ampliou a discussão sobre internacionalização de empresas no Brasil. Para atuar nesse mercado internacional, as empresas devem voltar seus esforços não apenas para o ambiente externo, mas também para o interno, mais especificamente para seus recursos. Além disso, tendo em vista que esse ambiente é dinâmico, os recursos passarão por um processo de reconfiguração para acompanhar essas mudanças. Porém, poucos são os estudos acerca da internacionalização com ênfase nos recursos, menos ainda os que adotam o conceito de recurso utilizado nesta pesquisa, ou seja, como sendo ativos dinâmicos, dependentes de seu uso e capazes de ativar múltiplos esquemas. Sob essa perspectiva, os recursos são criados e recriados a partir de ações, permitindo atores ativarem esquemas. A esse processo deu-se o nome de *resourcing*. A partir de uma revisão de literatura sobre a internacionalização de empresas, bem como acerca dos recursos internos, incluindo essa nova conceituação, elaborou-se um *framework* para analisar a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas. Foi desenvolvido um estudo de caso na Weg S.A., uma das maiores fabricantes de motor elétrico industrial. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas (em profundidade) com o chefe e o analista de marketing da Weg International Division, e os principais dados secundários foram coletados ao visitar o Museu da Weg e ao ler o livro de comemoração aos 40 anos da empresa. Os resultados apontam que o *framework* utilizado demonstrou ser um mecanismo válido para observar e estruturar como ocorre a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas. Mostram também que os momentos que provocaram mudanças na trajetória da empresa fizeram com que a Weg adotasse um novo modo de entrada no mercado internacional, provocando alterações nos recursos. Além disso, indicam que Weg passou a dar mais ênfase aos recursos intangíveis só após alguns anos, fato que ratifica a dificuldade de avaliação, transferência e imitação desse tipo de recurso, e, por isso a Weg deve continuar utilizando seus recursos, principalmente, os intangíveis já que a maioria das vantagens competitivas desenvolvidas atualmente é proveniente de uma melhor utilização dos recursos intangíveis (IDRIS et al., 2003). Assim, a presente pesquisa poderá servir tanto de base para analisar outras empresas que queiram se internacionalizar, replicando o *framework* de análise proposto, como contribuir para o desenvolvimento de estudos acerca da internacionalização de empresas e da reconfiguração dos recursos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização. Recursos. Reconfiguração. *Resourcing*

## ABSTRACT

The globalization phenomenon associated with the one of economic liberalization has broadened the discussion about the internationalization of companies in Brazil. In order to act in this international market, companies should turn their efforts not only to the external environment, but also to the inner, more specifically to their resources. Moreover, considering that this environment is dynamic, the resources will go through a reconfiguration process in order to track these changes. However, there are few studies about internationalization with emphasis on resources, even less those which adopt the concept of resource used in this research as being dynamic assets, dependent on its use and capable of enacting multiple schemas. From this perspective, resources are created and recreated through actions, enabling actors to enact schemas. This process was named as resourcing. From a literature review on the internationalization of enterprises as well as about the internal resources, including this new conceptualization, it was elaborated a framework to analyze the reconfiguration of resources along the process of companies' internationalization. It was developed a case study at Weg S.A., one of the largest industrial electric motor manufacturer. Primary data were collected through semi-structured interviews (in depth) with the marketing chief and the marketing analyst of Weg International Division and the main secondary data were collected while visiting the Weg Museum and by reading the book that celebrates the company's 40 year anniversary. The results point that the framework used demonstrated to be a valid mechanism to observe and structure how the resources reconfiguration occurs along the process of companies' internationalization. They also show that the moments which provoked changes on the companies' trajectory made Weg to adopt a new entry mode on the international market, causing alterations on the resources. Apart from that, Weg began to emphasize its intangible assets only after some years, fact that confirms the difficulty in evaluating, transferring and imitating this kind of resource and because of this Weg should keep on using its resources, especially, the intangible ones as the great majority of competitive advantages developed nowadays comes from a better usage of intangible resources (IDRIS et al., 2003). Thus, this research could serve both as a basis for analyzing other companies which want to internationalize, replicating the framework of analysis proposed, and to contribute to the development of studies concerning companies' internationalization and resources reconfiguration.

**KEY WORDS:** Internationalization. Resources. Reconfiguration. Resourcing

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos específicos .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2</b>	<b>A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E OS RECURSOS INTERNOS</b> <b>.....</b>	<b>19</b>
2.1	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	19
2.1.1	Principais teorias/abordagens da Internacionalização de empresas.....	20
2.1.1.1	<i>Abordagem dos Custos de Transação</i> .....	21
2.1.1.2	<i>Paradigma Eclético de Dunning</i> .....	22
2.1.1.3	<i>Abordagem da Escola de Uppsala</i> .....	23
2.1.1.4	<i>Abordagem das Redes</i> .....	24
2.1.1.5	<i>Born Globals</i> .....	25
2.1.2	Motivos para internacionalização .....	26
2.1.3	Estratégias de entrada no mercado internacional.....	30
2.2	VISÃO BASEADA NOS RECURSOS INTERNOS.....	35
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS.....	41
2.4	RECONCEITUANDO OS RECURSOS.....	42
2.5	PATH DEPENDENCE.....	47
2.5.1	Estrutura analítica para o estudo da <i>path dependence</i> .....	49
2.6	ABORDAGENS ADOTADAS E APRESENTAÇÃO DO FRAMEWORK DE ANÁLISE CONSTRUÍDO PARA O ESTUDO .....	50
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>54</b>
3.1	ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO .....	54
3.2	COLETA DOS DADOS.....	55
3.3	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	57
<b>4</b>	<b>A WEG.....</b>	<b>59</b>
4.1	HISTÓRICO INICIAL DA EMPRESA WEG.....	59
4.2	EXPANSÃO DA WEG .....	61
4.3	ÁREAS DE ATUAÇÃO .....	63
4.4	NÚMEROS WEG.....	65
4.5	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG .....	67
4.5.1	Primeira Fase: Início das Exportações (1970) .....	67
4.5.2	Segunda Fase: Conquista dos mercados (1980) .....	69
4.5.3	Terceira Fase: Internacionalização (1990).....	71
4.5.4	Quarta Fase: Globalização (2000) .....	74
4.5.5	Resultados da Internacionalização.....	77
<b>5</b>	<b>O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG E A RECONFIGURAÇÃO DE SEUS RECURSOS.....</b>	<b>78</b>
5.1	ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG .....	78
5.2	APLICAÇÃO DA ESTRUTURA ANALÍTICA PARA ESTUDO DE PATH DEPENDENCE .....	81
5.3	MOMENTOS CRÍTICOS DE MUDANÇA DA WEG .....	82
5.4	ANÁLISE DOS RECURSOS.....	93
5.4.1	Recursos Tangíveis e Intangíveis.....	93
5.4.2	Reconfiguração dos Recursos.....	94



5.4.3	Exportação Indireta: anos 70 .....	100
5.4.4	Exportação Direta: anos 80.....	105
5.4.5	Filiais: anos 90 .....	110
5.4.6	Aquisição: a partir de 2000.....	115
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>124</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	124
6.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS .....	127
6.3	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	127
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>134</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Recursos Intangíveis, Diferenciais de Capabilidade e Vantagem Competitiva Sustentada.....	40
Figura 2: Ciclo de <i>Resourcing</i> .....	43
Figura 3: Reconfiguração dos recursos I.....	45
Figura 4: Reconfiguração dos recursos II.....	46
Figura 5: Estrutura analítica para o estudo de fenômenos <i>path dependence</i> .....	49
Figura 6: <i>Framework</i> para análise da reconfiguração dos recursos tangíveis e intangíveis ao longo do processo de internacionalização de empresas.....	52
Figura 7: Linha do tempo de instalação das primeiras filiais da Weg.....	72
Figura 8: Linha do tempo de instalação das fábricas e da continuação do estabelecimento das filiais.....	75
Figura 9: Fases do processo de internacionalização da Weg.....	76
Figura 10: Trajetória história da Weg de acordo com a metodologia de estudo de fenômenos <i>path dependents</i> .....	86
Figura 11: Ciclo de <i>resourcing</i> da 1ª fase de internacionalização.....	105
Figura 12: Ciclo de <i>resourcing</i> da 2ª fase de internacionalização.....	109
Figura 13: Ciclo de <i>resourcing</i> da 3ª fase de internacionalização.....	114
Figura 14: Parques fabris no Brasil.....	115
Figura 15: Unidades fabris no exterior.....	116
Figura 16: Weg no mundo.....	117
Figura 17: Ciclo de <i>resourcing</i> da 4ª fase de internacionalização.....	122
Figura 18: Reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg.....	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias/modos de entrada no mercado internacional.....	34
Quadro 2: Diferentes formas de classificação de <i>path dependence</i> .....	48
Quadro 3: Metodologia do processo de estudo de um fenômeno <i>path dependent</i> .....	50
Quadro 4: Áreas de atuação da empresa.....	64
Quadro 5: Resumo da análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg.....	99

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Vendas por unidade de negócios da Weg.....	64
Gráfico 2: Receita Operacional Bruta da Weg dos primeiros trimestres de 2006 a 2010.....	66
Gráfico 3: Resultado das vendas do processo de internacionalização.....	77
Gráfico 4: Faturamento da Weg.....	102
Gráfico 5: Número de colaboradores da Weg no Brasil e no exterior.....	118

## 1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização associado à abertura da economia nacional no início da década de 90 ampliou a importância da discussão sobre a internacionalização de empresas no Brasil. A necessidade de aumentar a participação das empresas no mercado internacional, por meio da busca de mercados consumidores e fornecedores em escala global se tornou imperativa.

Segundo Lemaire *et al.* (1997) e Penrose (1995), a globalização de economias e mercados é o principal motivador à internacionalização das empresas e oferece uma série de oportunidades para uma organização investir e crescer. Isso ocorre, pois a internacionalização permite às empresas acessarem novos mercados, clientes, fornecedores, tecnologias, etc., constituindo-se em fonte geradora de conhecimento e aprendizagem.

Para conseguirem acessar o mercado internacional, as empresas podem escolher entre modos ou estratégias de entrada que utilizam os recursos com diferentes graus de intensidade. Geralmente, quando estão iniciando suas atividades internacionais, as empresas optam por comprometer menos seus recursos para que, dentre outras vantagens, possam ter um maior controle das atividades. Um caso que foge dessa sequência é o das empresas que já nascem globais, as *Born Globals*, tendo em vista que desde o início de suas operações, já executam operações no exterior.

Durante esse processo de estabelecimento da estratégia de entrada no mercado internacional, é importante destacar que as empresas devem voltar seus esforços não apenas para a análise do ambiente externo, mas, também, para os aspectos internos da firma. Segundo Barney *et al.* (2001), ao atuarem no mercado internacional, as empresas necessitam de recursos e competências significativamente distintos daqueles que se restringem aos mercados locais. Esses recursos podem ser explicados à luz da Visão Baseada nos Recursos Internos (VBRI) considerada por Foss e Foss (2004, p. 109) “a abordagem contemporânea dominante para as análises da vantagem competitiva sustentada”. A VBRI encara as empresas como um conjunto muito diferente de recursos tangíveis, intangíveis e capacidades organizacionais (FAHY, 2002). Essa coleção de recursos está à disposição de uma unidade administrativa e seu uso pode ser determinado e/ou mudado por decisão desta unidade administrativa. No entanto, é importante mencionar que não é o conjunto de recursos de uma firma que a torna única, mas sim o uso que é dado aos mesmos e os consequentes produtos e serviços gerados. Isso significa dizer que, é a interação entre os recursos ou a mobilização dos mesmos, assim como os efeitos exercidos na organização que formam o conjunto de recursos da firma e não a simples listagem dos mesmos.

Portanto, apesar dos recursos serem importantes, é a forma como eles são usados que define a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais (ALVES; BOMTEMPO; COUTINHO, 2005).

No entanto, Teece *et al.* (1997) afirmam que em situações de rápidas e inesperadas mudanças, a VBRI não tem explicado adequadamente o desempenho superior de uma firma em relação à outra. Nesses mercados, onde a vantagem competitiva está mudando, as capacidades dinâmicas permitem às firmas integrarem, construírem e reconfigurarem capacidades internas e externas para acompanharem as mudanças no ambiente. Eisenhardt e Martin (2000) explicam que as capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais os gestores alteram sua base de recursos, adquirindo, integrando e recombinao os recursos para gerarem novas estratégias de criação de valor.

Apesar das capacidades dinâmicas acrescentarem aos recursos um caráter dinâmico, elas não fornecem mecanismos para observar e estruturar como ocorre a adaptação, mudança, transformação, enfim, a reconfiguração dos recursos que permite a empresa capturar ganhos. Tal constatação associada ao fato da VBRI e das Capacidades Dinâmicas passarem a enfatizar o aspecto endógeno da criação dos recursos faz surgir um conceito diferente sobre os recursos, cujo princípio fundamental é a identificação deles como ativos dinâmicos e dependentes de seu uso. Nesse sentido, pode-se dizer que o potencial dos recursos só é percebido a partir do momento em que são utilizados para a execução de rotinas administrativas (FELDMAN; QUICK, 2007), ou seja, a partir do momento em que é dado algum uso aos mesmos. Sob essa perspectiva, os recursos são criados e recriados, a partir da prática de ações e todos os usos dados aos recursos ativam um ou mais esquemas para ação futura. A esse processo cíclico de criação e recriação dos recursos a partir de ações, permitindo a ativação de esquemas, deu-se o nome de *resourcing* e é representado por meio de um ciclo denominado ciclo de *resourcing* (FELDMAN, 2004).

Tendo em vista que todos os processos são dependentes de decisões tomadas no passado, as quais são realimentadas a cada passo da trajetória organizacional (CHOI; KARAMANOS, 2002), uma aproximação ao fenômeno de *path dependence* surge como uma alternativa capaz de captar e contextualizar de maneira mais completa processos históricos como o da reconfiguração de recursos durante internacionalização de empresas. O termo é traduzido como dependência da trajetória ou trajetória dependente, no sentido de que as possibilidades de escolha no presente são condicionadas pelas escolhas passadas.

Tendo em vista que não existe uma quantidade considerável de publicações utilizando os

mecanismos oferecidos por essa abordagem dinâmica da criação dos recursos na prática, identifica-se uma oportunidade para que sejam desenvolvidos trabalhos que agreguem valor e contribuam para o avanço dessa área do conhecimento. De maneira semelhante, a internacionalização de empresas e a VBRI não são temas totalmente consolidados, apesar de estarem ganhando cada vez mais destaque na literatura. Assim, para que se possa realizar uma análise mais aprofundada desses temas, tanto de maneira isolada, quanto interligada, a presente pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: **Como os recursos se reconfiguram ao longo do processo de internacionalização de empresas?**

Para tanto, o objeto de estudo a ser analisado deve ser escolhido levando-se em consideração a sua capacidade de revelar os elementos presentes na revisão de literatura, bem como permitir a aplicação das estratégias de internacionalização ao ciclo de *resourcing*.

Diante do exposto, a presente pesquisa assume que ao internacionalizar suas atividades, os recursos da empresa passarão por um processo de reconfiguração. Baseado nisso, será dada ênfase aos atributos internos à organização, ou seja, aos recursos tidos como fonte geradora de vantagem competitiva sustentada para a empresa.

## 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como os recursos se reconfiguram ao longo do processo de internacionalização de empresas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

No intuito de atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- descrever o processo de internacionalização da empresa;
- identificar os momentos que provocaram mudanças na trajetória da empresa e, conseqüentemente, na configuração dos recursos;
- analisar a reconfiguração desses recursos;
- elaborar o ciclo de *resourcing* da empresa ao longo do seu processo de internacionalização.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A literatura acerca da internacionalização de empresas no Brasil é um tema relativamente novo, datando do início dos anos 90, época da intensificação do processo de globalização que derrubou barreiras antes vistas como empecilho à troca de mercadorias e ao acesso a outras fontes de informação. No Brasil, o assunto ganhou maiores proporções nesse período devido também à liberalização econômica que impulsionou a comercialização de bens e serviços com países estrangeiros. Por ser um fenômeno recente, a internacionalização de empresas abre espaço para a realização de estudos e pesquisas que possibilitem melhor compreensão dessa realidade bem como a identificação dos fatores de sucesso nesse processo.

Outro fator que justifica o desenvolvimento de pesquisas nessa área é o fato da internacionalização se constituir em um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e mercados e a reestruturação econômica (CORRÊA; LIMA, 2006). Competir internacionalmente induz a empresa ingressante em novos mercados a buscar ganhos de produtividade pela via tecnológica e de gestão de recursos sem, contudo, permitir decréscimos de qualidade dos bens produzidos (GRISI; MASINI; BRITTO, 2003).

Além desses aspectos, o incentivo dado pelo Governo para estimular a internacionalização também reforça a importância do tema. Em dezembro de 2009, o Governo Federal lançou uma ofensiva para estimular a internacionalização das empresas brasileiras. A ideia é facilitar os investimentos brasileiros no exterior para que haja uma maior remessa de dólares para outros países e, assim, enxugar o mercado brasileiro, tornando a taxa de câmbio mais estável. Outras medidas como mudanças legislativas e tributárias também estão previstas (Agência do Estado, 2009).

Segundo relatório elaborado pela KPMG no Brasil, a internacionalização de empresas brasileiras tem se mostrado cada vez mais crescente. Prova disso é que, de acordo com um levantamento do Boston Consulting Group, o Brasil possuía, em 2007, 13 das 100 maiores multinacionais das economias emergentes. São elas: Vale, Marcopolo, Petrobrás, Embraer, Gerdau, Votorantim, Braskem, Natura, Coteminas, WEG, JBS-Friboi, Sadia e Perdigão. Essas duas últimas assinaram contrato de fusão ano passado, criando a gigante da indústria alimentícia, a Brasil Foods (BRF). Tal fato também contribuiu para demonstrar o que o tema tem despertado interesse e merece ser estudado.

No tocante ao estudo da internacionalização de maneira não isolada, ou seja, estando associado com outros temas, como com a VBRI, Pehrsson (2004) explica que a questão sobre o



que determina o desempenho de uma firma é um assunto central na pesquisa contemporânea em estratégia internacional que utiliza a VBRI. Dado que a VBRI considera os recursos e capacidades das firmas como fonte da vantagem competitiva, ela atribui papel secundário ao ambiente na determinação da estratégia competitiva, focando nos aspectos internos da geração dos recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Nesse mesmo sentido, Foss e Foss (2004, p. 109) afirmam que “a abordagem contemporânea dominante para as análises da vantagem competitiva sustentada é a VBRI”. Assim, a explicação das capacidades competitivas, sob a ótica da VBRI, permite compreender grande parte das decisões e ações das empresas na busca por assimetrias que lhes tragam vantagem competitiva sustentável.

No entanto, em situações de rápidas e inesperadas mudanças, a VBRI não tem explicado adequadamente o desempenho superior de uma firma em relação à outra (Teece *et al.*, 1997), fazendo-se necessária a aplicação do estudo das capacidades dinâmicas. D’Aveni (1999) explica que a velocidade das mudanças no cenário competitivo gerou a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas globais, as quais representam a criação de dificuldades de imitação e de combinação dos recursos numa base global que representam vantagem competitiva para a firma. Assim, pode-se considerar as capacidades dinâmicas como uma versão dinâmica da Visão Baseada nos Recursos Internos (Koponen e Pohjola, 2007) que passa a conceber a organização não apenas como um conjunto de recursos, mas como um conjunto de capacidades e competências dinâmicas.

Nessa lógica de dinamicidade dos recursos, surge a necessidade de estudar os mecanismos que tornam possível observar a forma como ocorre a adaptação, mudança, transformação, enfim, a reconfiguração dos recursos que permite a empresa capturar ganhos. A presente pesquisa contribui, nesse sentido, pois fornece mecanismos, mais especificamente, um esquema para que se conheça não apenas quais recursos sofrem modificações, mas, também, a forma pela qual ocorre essa reconfiguração. Tal reconfiguração dos recursos se refere, justamente, ao conceito de *resourcing* que implica na criação e recriação contínua de recursos a partir de decisões e ações, permitindo ativar esquemas múltiplos. Além disso, poucos são os trabalhos que utilizam o *resourcing* para analisar a reconfiguração dos recursos, e, de maneira semelhante, estudos que relacionem o *resourcing* com a internacionalização de empresas. Nesse último caso, ressalta-se que não se teve acesso a nenhum trabalho desse tipo.

Segundo Feldman e Quick (2007), a análise do fluxo de eventos envolvidos nesse ciclo de ações, recursos e esquemas é um processo árduo e que requer bastante cautela. No entanto, elas acreditam que o esforço produz contribuições tanto teóricas, quanto práticas. Teoricamente,

porque agrega conhecimento à crescente literatura sobre a perspectiva dos recursos na prática e na reconceituação e natureza dos mesmos. Empiricamente, porque compreender a natureza dinâmica dos recursos e a interdependência de esquemas, recursos e ações permitirá cristalizar princípios acerca da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas.

Retomando a questão da internacionalização de empresas, Eriksson *et al.* (2000) afirmam que para aumentar o conhecimento acerca da internacionalização de empresas uma ligação com o fenômeno *path dependence* ajudaria bastante, pois, segundo esses autores, o comportamento de uma empresa internacionalizada é dependente de sua trajetória ou história.

Assim sendo, pode-se dizer que o processo de desenvolvimento da empresa, ou seja, a sua trajetória se diferencia, pois seus recursos e capacidades são moldados por diferentes percursos históricos. Além disso, cabe destacar que os recursos e capacidades são desenvolvidos por processos ambíguos e inseridos em diferentes complexidades sociais. Essa diferente trajetória que origina diferentes recursos e capacidades pode se constituir em uma maneira de explicar por que algumas empresas conseguem desenvolver rotinas administrativas superiores a de outras empresas.

Além dessas contribuições, o presente trabalho proporcionará a identificação dos recursos mais importantes para a internacionalização de empresas, bem como a compreensão de como os recursos se reconfiguram ao longo desse processo. Este estudo também servirá de base para as empresas que queiram iniciar operações em mercados estrangeiros e desejam obter mais informações acerca da reconfiguração dos recursos e quais são os mais relevantes para a obtenção de vantagem competitiva, ajudando-as a antever melhor toda a complexidade dos recursos e competências dinâmicas, na geração da vantagem competitiva e no processo de internacionalização das empresas.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: na primeira seção, foi apresentada uma introdução, seguida do estabelecimento dos objetivos geral e específicos para a consecução do trabalho, sendo justificada a importância em estudar o tema tratado na pesquisa; a segunda seção é destinada à revisão de literatura que fornece o suporte teórico para a aplicação da pesquisa; na terceira seção, é apresentado o método utilizado para atingir o objetivo desejado e que se constitui em um estudo de caso; na quarta seção é elaborado o ciclo de *resourcing* da Weg S.A.; por fim, são apresentadas as considerações finais, as implicações gerenciais e as sugestões de pesquisas futuras, buscando organizar o conhecimento gerado ao longo da pesquisa.

## 2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E OS RECURSOS INTERNOS

A revisão de literatura deste trabalho se desdobra em quatro partes principais. A primeira corresponde ao processo de internacionalização de empresas, apresentando as principais teorias sobre o assunto, os motivos que levam uma empresa à internacionalização, bem como as estratégias de entrada no mercado internacional. A segunda e terceira partes discutem a mudança de foco da estratégia do ambiente externo para o interno sob a ótica da VBRI e das Capacidades Dinâmicas, permitindo compreender porquê optou-se por adotar a lógica interna de análise dos recursos. Na quarta parte, apresenta-se o conceito dinâmico de recursos adotado na presente pesquisa, explicando, com base no conceito de *resourcing*, a forma pela qual eles se reconfiguram a partir de ações praticadas, permitindo a ativação de esquemas. Por fim, versa-se sobre o fenômeno da *path dependence*. Na presente pesquisa, o marco teórico fundamenta-se nas referidas literaturas, cujo escopo serve de suporte ao estudo de caso apresentado.

### 2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O campo moderno de negócios internacionais começou a se desenvolver nos anos 50, época em que existiam poucas multinacionais e a maioria delas era americana. Nesse período, muitas nações, incluindo o Japão e os países europeus, estavam mais preocupadas em se reerguer econômica, política e socialmente da Segunda Guerra Mundial, do que em investir externamente (RUGMAN; HODGETTS, 2003). No entanto, na tentativa de se reerguer, as empresas passaram a buscar novas oportunidades, substituindo continuamente os mercados locais por mercados globais, incrementando a integração econômica mundial. Keegan (2005) afirma que no início do século passado, a integração econômica era de apenas 10%, hoje está em torno de 50%.

Tendo em vista o crescimento econômico da Europa e do Japão nas décadas de 70 e 80, Rugman e Hodgetts (2003) afirmam que este período foi marcado por uma grande mudança no campo de negócios internacionais. Economia e finanças internacionais se tornaram importantes áreas de interesse, e as abordagens gerais de pesquisa dos anos 50 e 60 foram suplantadas por desenhos quantitativos e metodológicos mais rigorosos.

A década de 90 presenciou a emergência da gestão estratégica focada em uma abordagem integrativa, ou seja, procurou unir as idéias descritivas presentes na metade do século XX com as idéias analíticas dos anos 70 e 80. Assim, pesquisas históricas e quantitativas passavam a

incorporar modelos para descrever, explicar e ajudar a prever o que estava acontecendo na arena de negócios internacionais.

Assim sendo, Rugman e Hodgetts (2003, p. 4) definem negócios internacionais como sendo “o estudo das transações que ocorrem entre fronteiras nacionais com o objetivo de satisfazer as necessidades dos indivíduos e das organizações”. Caron (1998) complementa o conceito ao definir internacionalização como uma alternativa utilizada pelas empresas no sentido de aproveitar vantagens competitivas criadas pelas corporações nacionais a partir da agregação de conhecimento dos dirigentes, das agregações de novas tecnologias de produção, de processo, de gestão e de organização. É importante mencionar que a internacionalização envolve o processo de adaptar as operações das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc.) ao ambiente internacional (JOHANSSON, 2000).

Neste sentido, percebe-se que o processo de internacionalização proporciona às empresas uma série de oportunidades para investir e crescer (LEMAIRE, 1997; PENROSE, 1995). Dentre elas, encontram-se: a conquista de novos mercados, o acesso a diferentes tecnologias, a superação de barreiras protecionistas, a proximidade com o cliente, a presença em blocos regionais que ampliem mercados, a pulverização dos riscos, a expansão de escalas com a redução de custos, a obtenção de financiamento em condições mais favoráveis (TEIXEIRA, 2006). Todos esses fatores são fontes geradoras de conhecimento e aprendizagem organizacional e refletem no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentamento da concorrência do mercado doméstico (CRETOIU, 2007).

### 2.1.1 Principais teorias/abordagens da Internacionalização de empresas

A literatura sobre internacionalização é muito ampla e apresenta diferentes perspectivas, as quais podem ser classificadas em duas abordagens gerais: a abordagem econômica e a abordagem comportamental.

A abordagem econômica considera as vantagens econômicas para decidir a atuação no mercado internacional, fundamentando o processo de internacionalização da empresa na racionalidade econômica e na alocação ótima dos recursos no mundo (BARRETO; ROCHA, 2003). Pode ser representada pela teoria de custos de transação e pelo paradigma eclético de Dunning.

A abordagem comportamental enxerga o processo de internacionalização sob uma perspectiva processual, ou seja, uma seqüência gradativa de ajustes e fatores da empresa e de seu

ambiente (BARRETO; ROCHA, 2003). Baseia-se em teorias comportamentais e dentre elas encontram-se o Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes de Relacionamento, também conhecidas como *networks*. A referida abordagem, mais recente que a econômica, passa a dar maior ênfase àquilo que ocorre dentro da firma (HEMAIS; HILAL, 2002), tendo em vista que, até meados do século XX, o comércio internacional era estudado por economistas de maneira macroeconômica. Tal modificação foi intensificada, especialmente, a partir do desenvolvimento da teoria do crescimento da firma, elaborada por Edith Penrose (1959), quando a firma passou a ser vista como um campo independente de estudos (HEMAIS; HILAL, 2002). Assim, na década de setenta, com base no trabalho elaborado por Penrose (1959), os pesquisadores da Universidade de Uppsala (Suécia) desenvolveram estudos do processo de internacionalização de empresas, formando um arcabouço teórico que futuramente seria chamado de Escola Nórdica do processo de internacionalização da firma.

A seguir, algumas dessas abordagens serão descritas a fim de explicar o processo de internacionalização das empresas.

#### 2.1.1.1 *Abordagem dos Custos de Transação*

A abordagem dos Custos de Transação está relacionada com a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1975), no sentido de que a internacionalização envolveria a decisão de fazê-la por meio da internalização das atividades ou por meio da colaboração de algum parceiro externo. No primeiro caso, seria estabelecida uma subsidiária no mercado estrangeiro, enquanto que no segundo a referida colaboração seria proveniente de, por exemplo, uma *joint venture*. Em outras palavras, isso significa dizer que existem duas alternativas básicas pelas quais as empresas organizariam as suas atividades: mercados (com a contratação externa de atividades) ou hierarquias (com a utilização da própria estrutura da empresa), sendo que a empresa optaria por mercados ou por hierarquias, quando o custo de transação fosse favorável a uma ou outra alternativa (BARRETO, 2002).

A escolha entre internacionalizar com foco no mercado (externalização) ou na firma (internalização) objetiva analisar as características da transação para optar pela forma de governança mais eficiente, ou seja, aquela que reduz os custos de transação (HOLLENSSEN, 2004).

De acordo com Candia (2003), os autores que defendem tal abordagem acreditam que a decisão de produzir no mercado externo está condicionada a algumas variáveis estruturais e

conjunturais, como características do país e do setor e também variáveis operacionais e estratégicas específicas da empresa.

No entanto, alguns autores concordam que a contribuição da abordagem dos Custos de Transação para o estudo da internacionalização de empresas reside, principalmente, no fato de que foi a partir dela que se desenvolveu o paradigma eclético da produção internacional (BARRETO, 2002; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

### 2.1.1.2 Paradigma Eclético de Dunning

Barreto (2002) afirma que o paradigma eclético resume e combina os principais enfoques econômicos até então existentes. Além disso, assegura que o custo econômico não é o único fator de influência na internacionalização.

Nesse sentido, Dunning (1988) propõe um eclético *framework* chamado de *Ownership-Location-Internalisation* (OLI) para mostrar a extensão, a forma e o padrão da produção internacional, com base em três conjuntos de vantagens percebidas pela firma: vantagens específicas da propriedade, vantagens de internalização e vantagens de localização. Assim, baseando-se nessas três categorias de vantagens a empresa decidirá como internacionalizar suas atividades e onde serão localizadas as atividades de produção.

A vantagem de propriedade é resultante não só da posse de ativos específicos, como também da utilização combinada deles, conferindo, dessa maneira, posição de vantagem à empresa global. Podem ser divididas em estruturais e transacionais. De acordo com Dunning (1988), as vantagens estruturais correspondem à posse de ativos intangíveis, como, por exemplo, direitos de propriedade intelectual, conhecimento tecnológico, marketing e reputação da empresa, enquanto que as vantagens transacionais são relativas ao aproveitamento de oportunidades de mercado, à redução de riscos e às condições de contrato com clientes e fornecedores, isto é, à capacidade da empresa em gerenciar suas atividades em nível internacional.

A vantagem de localização ocorre quando uma determinada localidade (país ou região) oferece vantagens específicas que constituem atrativos para as atividades internacionais. Estas vantagens estão ligadas à posse de um conjunto de recursos e capacidades que sejam raras, únicas e sustentáveis, como, por exemplo, os recursos naturais, a infra-estrutura e o tamanho do mercado interno. Dessa forma, quanto maior a vantagem de uma localização estrangeira, mais

propensas as empresas estarão a se comprometerem com investimentos diretos no exterior, internalizando as operações (DUNNING, 1988).

A vantagem de internalização se refere à capacidade da empresa multinacional de transferir suas vantagens específicas de propriedade por meio das fronteiras nacionais, dentro de sua própria hierarquia, ao invés de se valer do mercado estrangeiro, como no caso do licenciamento, por exemplo.

Em suma, o processo de internacionalização na Teoria Eclética é tido como uma decisão racional de maximização dos resultados, que parte do dilema da firma de internalizar as atividades, ou seja, realizar um investimento direto no estrangeiro, ou externalizá-las, por meio de modos de entrada como a exportação e o licenciamento.

### *2.1.1.3 Abordagem da Escola de Uppsala*

Segundo a Escola de Uppsala, o aumento do comprometimento com mercados estrangeiros é fator importante a ser considerado. Por se tratar de uma abordagem que sugere um caminho sequencial de entrada em sucessivos mercados estrangeiros, também é referida como o modelo de estágios escandinavo. Escandinavo porque surgiu na década de 70, quando pesquisadores da Suécia investigaram a atuação global de firmas industriais, como a Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo. Durante as pesquisas, os autores verificaram que o caminho percorrido por essas empresas, em mercados internacionais, apresentavam algumas características comuns, denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica (REZENDE, 2002).

O conceito de cadeia de estabelecimento está relacionado à ideia de investimentos sequenciais de recursos, cuja regulação ocorre no nível de conhecimento que a empresa tem sobre os mercados, ou seja, o comprometimento da empresa em mercados estrangeiros vai sendo aprofundado na medida em que a ela adquire mais conhecimento e se torna mais experiente. Assim, quanto maior o tempo de atuação em mercados internacionais, teoricamente maior o conhecimento acumulado. Esse maior conhecimento acumulado implica em maior nível de competências em operações internacionais e, portanto, na opção por formas de entrada em novos mercados que impliquem em maior comprometimento de recursos.

Neste sentido, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) afirmam que o processo de internacionalização das empresas ocorreria ao longo de quatro estágios: atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e

implantação de unidades de fabricação no exterior. No entanto, os autores ressaltam que nem todas as empresas passam pelos quatro estágios da cadeia de estabelecimento.

A questão da distância psíquica está associada ao modelo de estágios e tenta conceituar e, de certa forma, medir a distância cultural entre países e mercados (HALLEN; WIEDERSHEIM, 1979). Ela pode ser definida como a soma dos fatores que afetam o fluxo de informação, tais como diferenças no idioma, nível educacional, práticas nos negócios, cultura e desenvolvimento industrial.

#### 2.1.1.4 *Abordagem das Redes*

O enfoque das Redes de Relacionamento (*networks*), considerada uma evolução natural do pensamento nórdico, concebe a internacionalização das empresas como um processo interativo entre as vantagens competitivas da empresa e aquelas que se referem aos demais integrantes da rede onde a empresa está inserida, bem como entre o conjunto destas vantagens e as vantagens de localização dos países.

A firma internacional, de acordo com a presente abordagem, não pode ser analisada como um ator isolado, mas sim em relação a outros atores no ambiente internacional. A empresa é considerada como uma rede de relações de troca entre diferentes unidades organizacionais, compreendendo a matriz, as diferentes subsidiárias nacionais e a estrutura formada por uma “rede externa”. Essa rede é composta pelas unidades com as quais a corporação transnacional tem que interagir, como, por exemplo, clientes, competidores e órgãos reguladores. Neste sentido, Johanson e Vahlne (2003) afirmam que, em vez de priorizar a entrada e ou expansão em mercados estrangeiros, deve-se ter como prioridade os problemas gerenciais associados com o estabelecimento e desenvolvimento de *networks* com clientes e fornecedores. Portanto, a abordagem das Redes de Relacionamento destaca os laços cognitivos e sociais que se estabelecem entre os atores envolvidos em relações de negócios para aclarar a internacionalização das empresas (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000). Desse modo, as barreiras à internacionalização se relacionam com o estabelecimento e desenvolvimento de redes de relacionamento, e não com a existência de fronteiras entre os mercados (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Os mesmos autores ainda sugerem que o potencial e a força de concorrer estão atrelados aos tipos e qualidades das redes de relacionamentos que a empresa possui posicionando-se numa rede no exterior.



Tendo em vista que existe uma relação recíproca de interdependência entre os integrantes de uma rede, as atividades por eles desempenhadas precisam ser coordenadas. No entanto, em vez desta coordenação ser realizada pelo próprio mercado ou por meio de uma estrutura hierárquica entre as empresas, ela acontece por meio do próprio processo de entrelaçamento das transações desenvolvidas pelas empresas, diminuindo, dessa maneira, parte considerável dos custos de transação. Assim sendo, as decisões e estratégias dos participantes da rede, em vez de estarem direcionadas para a realização de benefícios imediatos, são direcionadas para conservar a eficiência da rede como um todo e, portanto, a eficiência da empresa no longo prazo.

Assim, os negócios em rede surgirão em campos onde a coordenação entre atores específicos oferece fortes ganhos e onde as condições ambientais mudam rapidamente. Uma suposição neste caso é de que a firma individual é dependente em termos de recursos que são controlados por outras firmas. As empresas passam a ter acesso a esses recursos externos mediante sua posição na rede. Uma vez que o desenvolvimento de posições demora certo tempo e é dependente da acumulação de recursos, uma firma deve estabelecer e desenvolver posições em relação à outra parte, em redes estrangeiras. Assim, a entrada na rede é resultado de iniciativas de interação tomadas por outras firmas que estão inseridas na rede em um país específico.

Em relação à internacionalização de uma firma, a abordagem em rede afirma que este processo inicia por meio da rede que é primariamente doméstica. Ao entrar em uma rede, o processo de internacionalização da firma irá geralmente proceder mais rapidamente.

#### 2.1.1.5 *Born Globals*

Apesar das *Born Globals* puderem ser conceituadas de várias maneiras, desde definições mais restritas até as mais abrangentes (GABRIELSSON, 2005), existe um consenso acerca do fato delas se constituírem em empresas de pequeno porte que desde sua criação buscam mercados internacionais, globalizando o seu negócio. Oviatt e McDougall (1994) definem as *Born Globals* como empresas que desde o começo de suas atividades buscam obter vantagem competitiva significativa por meio do uso de seus recursos e da vendas para vários países.

Esses mesmos autores, ao classificarem esse tipo de empresa, colocam foco na idade na qual a firma se torna internacional, e não no seu tamanho. Assim, eles agrupam as *Born Globals* em 4 diferentes categorias, dependendo do número de atividades da cadeia de valor combinado com o número de países envolvidos. Por exemplo, eles distinguem as *Born Globals* que apenas

importam e exportam daquelas que possuem atividades globais, tendo em vista que estas últimas possuem várias atividades coordenadas em diversos países.

Diferentemente das empresas que seguem o caminho tradicional dos estágios no processo de internacionalização, as *Born Globals* atuam no mercado internacional ou até mesmo no global desde o seu nascimento. Elas representam um caso interessante de firmas que operam sob condições de compressão de tempo e espaço, mas que as permitem ou forçam assumir um escopo geográfico global desde o início de suas atividades.

As *Born Globals* são tipicamente caracterizadas como sendo empresas de pequeno ou médio porte, com menos que 500 empregados, vendas anuais inferiores a \$100 milhões e que possuem segurança na nova tecnologia empregada para o desenvolvimento de inovações de produtos ou processos relativamente únicos (HOLLENSSEN, 2004). Ainda de acordo com esse autor, a mais diferenciadora característica das empresas que nascem globais é a tendência de serem gerenciadas por empreendedores visionários, os quais percebem o mundo como um mercado único e sem fronteiras desde o início da fundação da empresa. As *Borns Globals* são empresas pequenas com uma orientação tecnológica e que operam no mercado internacional desde o começo de seu estabelecimento.

Diante do fato das *Born Globals* pularem etapas, não seguindo os estágios envolvidos no processo de internacionalização das empresas, elas desafiam as tradicionais abordagens de internacionalização.

Apresentadas as principais teorias da internacionalização de empresas – abordagem dos Custos de Transação, Paradigma Eclético de Dunning, modelo de Uppsala, a abordagem das Redes e as *Born Globals* – torna-se necessário o conhecimento dos motivos que levam as empresas a internacionalizar seus negócios.

### 2.1.2 Motivos para internacionalização

A apresentação dos motivos para internacionalização será feita com base nas idéias de Hollensen (2004). Ele afirma que existem razões pró-ativas e reativas. As pró-ativas consistem em um estímulo para tentar mudar a estratégia, baseado em um interesse da firma em explorar competências únicas ou possibilidades de mercado. Já os reativos indicam que a firma reage a pressões ou ameaças, seja no seu mercado interno ou externo, e se ajustam passivamente a elas mudando suas atividades ao longo do tempo.

Os motivos pró-ativos são:

- lucro e crescimento: o desejo por lucro num curto prazo e a motivação por crescimento tornam-se fatores primordiais para pequenas e médias empresas que estão em um estágio inicial de internacionalização. Ao longo do tempo, a atitude da firma na direção do crescimento será influenciada por resultados obtidos devido a esforços passados. É importante mencionar que a lucratividade percebida, ao planejar entrar em mercados internacionais é, geralmente, diferente da de fato alcançada. Essa lacuna entre lucratividade percebida e a realizada pode ser ainda maior quando a empresa nunca se engajou em atividades de internacionalização antes. Assim, quanto maior a motivação para o crescimento, maior será a quantidade de atividades desenvolvidas, incluindo atividades de pesquisa para novas oportunidades.
- motivação da Administração: é uma motivação que reflete o desejo, a direção e o entusiasmo da administração a fim de se engajar em atividades de comércio internacional. As atitudes gerenciais desempenham um papel crítico na determinação das atividades de exportação da firma, uma vez que a escolha da estratégia para entrada em um mercado estrangeiro continua sendo dependente da percepção daquele responsável por tomar a decisão de qual mercado explorar. Além disso, o processo de internacionalização também é influenciado pelo nível cultural dos gerentes. Espera-se que aqueles gestores nascidos ou que passaram pela experiência de morar ou viajar para outro país, tenham uma mentalidade mais internacional do que os outros, pois tiveram a experiência de lidar com outras culturas;
- competência tecnológica/produto único: ocorre quando uma firma pode produzir um bem ou serviço que não é amplamente disponível para seus competidores, ou quando a mesma conseguiu desenvolver alguma tecnologia em um campo específico. A lacuna entre a vantagem percebida e realizada também está presente neste caso, uma vez que a empresa pode produzir um produto ou serviço único, mas este não o ser no mercado externo. No entanto, uma firma que fabrica produtos superiores, ou seja, únicos, está mais propensa a receber pedidos de compra do exterior, podendo obter vantagem competitiva e, possivelmente, ter grandes chances de sucesso no exterior. É válido ressaltar que, o rápido avanço tecnológico e a falta de proteção da patente internacional representam uma ameaça

a essas empresas. As empresas que desenvolvem competências únicas no mercado doméstico possuem maiores chances de conquistar o mercado internacional com seus ativos, pois o custo de oportunidade para exploração de outros mercados torna-se muito baixo;

- oportunidades do mercado internacional/informação de mercado: as oportunidades de mercado agem como estímulo apenas se a firma for capaz de assegurar os recursos necessários para responder a essas oportunidades. A aquisição de conhecimento de mercado especializado ou o acesso à informação podem distinguir uma empresa exportadora de seus concorrentes, o que inclui conhecimento dos consumidores e do mercado onde se pretende atuar;
- economias de escala: a participação em atividade de escala global pode permitir que a firma aumente seus *outputs* (sua produção), ajudando a reduzir os custos para as vendas no mercado doméstico e, conseqüentemente, tornando a firma mais competitiva. Num nível inicial de internacionalização, isto significa uma procura crescente por exportações, por *market share*, o que pode resultar futuramente na abertura de subsidiárias e estabelecimento da produção no exterior;
- benefícios fiscais: a oferta de benefícios fiscais concedidos por alguns países às empresas permitem que as mesmas ofereçam seus produtos a um custo mais baixo em mercados estrangeiros ou acumulem maiores lucros, constituindo-se, dessa maneira, em um forte atrativo.

Os motivos reativos são:

- pressão competitiva: a empresa pode temer a perda de *market share* no mercado doméstico para as empresas concorrentes que se beneficiam das economias de escala advindas das atividades no mercado global. Outro motivo que pode resultar em perda de mercado consiste na pressão das empresas locais do mercado estrangeiro onde se pretende atuar, que decidiram priorizar esses mercados, pois o *market share* é mais facilmente retido pela empresa pioneira;
- mercado doméstico limitado: uma empresa pode optar por internacionalizar suas atividades devido à limitação, ou saturação do mercado interno. Diante do fato de que o mercado doméstico de algumas firmas é incapaz de manter economias de escala suficientes, elas passam a inserir os mercados externos em suas estratégias de mercado;

- superprodução / excesso de capacidade: se as vendas no mercado interno da firma estão abaixo da expectativa, o inventário pode estar acima dos níveis desejados. Esta situação pode impulsionar a empresa a iniciar sua internacionalização através de cortes nos preços dos produtos num curto prazo. Assim que a demanda no mercado interno retornar aos níveis anteriores, as atividades no mercado global são reduzidas ou mesmo encerradas. No entanto, as firmas que utilizam esse tipo de estratégia podem encontrar dificuldades ao tentar empregar esta prática novamente, porque vários consumidores estrangeiros não estão interessados em relações de negócios temporárias ou esporádicas. Contudo, em algumas situações, o excesso de capacidade pode ser uma motivação poderosa. A presença de capacidade excessiva de produção surge, às vezes, devido à variação na demanda do mercado interno e, dessa maneira, o mercado estrangeiro é utilizado por algumas empresas como uma forma de escoamento de produção;
- pedidos inesperados do exterior: diversas pequenas empresas têm se tornado conscientes das oportunidades no mercado internacional, porque seus produtos geraram pedidos provenientes do exterior, os quais podem ser resultado das propagandas em jornais comerciais de circulação mundial, por meio de exposições, *websites* e outros meios. Como resultado, verifica-se, por parte da exportadora, uma grande porcentagem de pedidos iniciais inesperada;
- extensão das vendas de produtos sazonais: a sazonalidade em condições de demanda pode diferir entre o mercado doméstico e o mercado internacional. Tal fato pode agir como um forte estímulo para a exploração do mercado externo, podendo resultar em uma demanda mais estável ao longo dos anos;
- proximidade aos consumidores internacionais/distância psicológica: a proximidade física e psicológica nos mercados internacionais possuem um papel importante nas atividades de exportação da firma. Aspectos culturais, fatores legais e outras normas da sociedade fazem um mercado estrangeiro, localizado geograficamente próximo, parecer psicologicamente distante e vice-versa.

Nesse sentido, com base nos motivos pró-ativos e/ou reativos que levam uma empresa à internacionalização, estratégias são desenvolvidas no intuito de aproveitar as oportunidades provenientes do mercado exterior. Dessa forma, as empresas irão buscar recursos, mercados e tecnologia motivadas, normalmente, por aspectos estratégicos, tais como a expansão dos negócios e a manutenção da competitividade no mercado de origem.

### 2.1.3 Estratégias de entrada no mercado internacional

A escolha do modo de entrada no mercado internacional é uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa, tendo em vista que condiciona o grau de controle sobre a atividade internacional, o grau de compromisso que a empresa assume, já que afeta as futuras decisões e desempenho em mercados estrangeiros, e requer um nível de compromisso com os recursos que são difíceis de transferir para outras empresas (ANDERSON; GATIGNON, 1986; HILL *et al.*, 1990; TERSPTRA; SARATHY, 1991; NAKOS; BROUTHERS, 2002).

No intuito de garantir o sucesso dessa escolha, faz-se necessário analisar as teorias desenvolvidas sobre assunto. Segundo Garrido (2007), os modos de entrada podem ser agrupados em duas categorias, em função da quantidade de recursos comprometida, do grau de controle sobre as atividades de marketing internacional, da propriedade e dos riscos sobre o empreendimento. Estas categorias foram denominadas: “modos de baixa complexidade” e “modos de alta complexidade”. Os modos de baixa complexidade comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos. Nesta categoria se enquadram as exportações diretas e indiretas. Já nos modos de alta complexidade ocorre um maior envolvimento da organização e apresenta um maior nível de comprometimento de recursos, de riscos e de controle. Nesta última categoria estão os acordos contratuais e o investimento direto no exterior (GARRIDO, 2007).

O modo de entrada via exportação é o tipo mais comum e estágio mais inicial de entrada em um mercado estrangeiro, uma vez que demanda o menor volume de investimentos. Embora a exportação seja uma forma de internacionalização relativamente simples, pode representar uma alternativa interessante para a empresa adquirir experiência e conhecimento no mercado internacional.

Nele, os produtos da firma são manufaturados no mercado doméstico ou em um terceiro país e depois transferidos direta ou indiretamente para o país hospedeiro (HOLLENSSEN, 2004). Englobam as exportações indiretas, as exportações diretas e exportações cooperativas.

- Exportações indiretas: ocorre quando a firma produtora não se responsabiliza pelas atividades de exportação, ou seja, ela não se envolve com a venda de seus produtos no exterior. Ela utiliza os serviços de uma *trading company* ou uma empresa de gerenciamento de exportação.

- Exportações diretas: ocorre quando a firma produtora é responsável pelas atividades de exportação. Ela se encarrega de preparar documentação, pela entrega física e pelas políticas de preço, com o produto sendo vendido a agentes e distribuidores. A empresa estabelece seu próprio departamento de exportação para venda de produtos no exterior. O modo de exportação direta inclui a exportação por meio de um agente ou distribuidor (intermediários independentes) localizados no exterior. Os termos distribuidor e agente, normalmente, são usados como sinônimos, apesar de apresentarem algumas diferenças. Distribuidores, diferentemente dos agentes, são pagos de acordo com a diferença entre o preço de compra e o de venda, em vez de comissão. São também indicados quando serviços de pós-venda são necessários, uma vez que são mais propensos do que os agentes a possuírem os recursos necessários. Empresas exportadoras podem trabalhar por meio de distribuidores que são os representantes exclusivos da empresa e são geralmente os únicos importadores dos produtos da empresa no mercado. Como comerciantes independentes, os distribuidores compram por conta própria e têm bastante liberdade para escolher seus próprios clientes e para estabelecer as condições de venda. Para cada país, exportadores lidam com um distribuidor, tomam um risco de crédito e endereçam para um destino. Em vários casos, distribuidores possuem e operam estabelecimentos no atacado e varejo, departamentos e serviços de reparo e instalação. Uma vez que o distribuidor negociou preço, serviço, distribuição, etc. com o seu exportador, o seu esforço se concentra em trabalhar seus próprios negociantes e suboperações. A categoria de distribuidor é ampla e inclui mais variações, mas distribuidores normalmente buscam direitos de exclusividade para um território de vendas exclusivo e, geralmente, representam o fabricante em todos os aspectos de venda e prestação de serviço na área. A exclusividade é em contrapartida ao investimento que pode ser requerido ao distribuidor na manipulação e venda dos produtos.
- Exportações cooperativas: envolve acordos colaborativos com outras firmas, levando em consideração o desempenho das funções exportadoras.

Os modos intermediários são preferíveis, quando a empresa não considera lucrativo ou, simplesmente, não deseja abastecer os mercados estrangeiros a partir de sua produção doméstica. Diferem da exportação, porque se constituem, primariamente, em veículos para transferência de

conhecimento e habilidades, apesar de também criarem oportunidades de exportação. Incluem contratos de produção, licenciamento, franquia e *joint ventures*.

- Contratos de produção: quando a empresa não possui recursos suficientes ou não deseja estabelecer uma produção completa e operações de vendas no exterior, ela estabelece acordo com uma organização do mercado local para a fabricação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s). Neste caso, a empresa mantém o controle sobre as atividades de P&D, marketing, distribuição e serviços dos seus produtos no mercado internacional, enquanto que as atividades de manufatura ficam a cargo de uma empresa local. No entanto, existem dificuldades em encontrar um fabricante confiável que corresponda às expectativas, na transferência de *know-how* para a empresa estrangeira, e no controle da qualidade da produção. Além disso, com o fim do contrato, o fabricante pode se tornar um forte concorrente.
- Licenciamento: outra maneira pela qual a firma pode estabelecer produção local em mercado estrangeiro sem investir capital. As empresas podem estabelecer acordos de licenciamento para fabricação de bens e produtos, para utilização da marca, para distribuição, para patentes e segredos comerciais, para tecnologia, para processos produtivos, etc. Assim, a empresa tem acesso a novos mercados com uma opção de baixo custo.
- Franquia: método orientado para o mercado para a venda dos serviços de um negócio geralmente para investidores pequenos inexperientes que possuem capital, mas não dinheiro. Empreendimento no qual o franqueador fornece a marca, o sistema de gestão, as competências e os serviços, enquanto o franqueado fornece o capital e se compromete com a gestão do empreendimento (PAIVA, CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).
- *Joint ventures*/alianças estratégicas: parceria entre duas ou mais empresas sediadas em diferentes países. Segundo Hollensen (2004), a diferença formal entre uma *joint venture* e uma aliança estratégica é que neste último caso, os parceiros não comprometem capital ou não investem na aliança. Duas ou mais empresas formam uma parceria para compartilhar o custo do investimento, os riscos e os lucros de longo prazo. Na *joint venture*, isso pode acontecer ou não. Em caso positivo, pode-se dizer que a aliança estratégica e a *joint venture* serão o mesmo. Em caso negativo, a *joint venture* envolverá a criação de uma nova empresa e os investidores locais e estrangeiros compartilham a propriedade e o controle da



mesma. A utilização das alianças estratégicas é justificada em função da maior facilidade em obter experiência em mercados externos, com a vantagem de menor exposição ao risco da atividade internacional da corporação. A *joint-venture* tem um caráter mais formal, por se tratar de uma associação de capital de duas ou mais firmas para a criação de uma ou mais filiais comuns. Normalmente, a empresa internacional contribui com recursos financeiros, tecnologia ou produtos e o parceiro local com o conhecimento e as habilidades para gerenciar o negócio em seu país.

No último grupo, os modos hierárquicos, estão incluídos representantes de vendas no mercado doméstico, representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de venda/serviços e produção, centros regionais/organização transnacional, aquisição e construção de uma filial no exterior.

- Representantes de vendas do mercado doméstico: ocorre quando a empresa contrata um representante que reside no mercado doméstico para realizar viagens ao exterior para efetuar as vendas. Este modo de entrada permite um maior controle sob as operações, quando comparado com intermediários independentes (agentes e distribuidores). Os representantes comprometem-se com os consumidores e oferecem um *feedback* à empresa, porém geram grandes despesas com viagens, principalmente quando o mercado-alvo encontra-se distante do país de origem.
- Representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de venda/serviços e produção: a empresa contrata representantes de vendas do país alvo e, muitas vezes, estabelece uma subsidiária com empregados daquele país, uma extensão de suas atividades no exterior. Este modo proporciona total controle das operações e acesso ao mercado (subsidiária de vendas), reduz os custos com transporte e possui acesso a matérias-primas e mão-de-obra locais (subsidiária da produção). Por outro lado, proporciona uma perda de flexibilidade, exige um alto investimento de capital para estabelecimento da subsidiária, envolve um alto risco e a empresa pode ter problemas com a cobrança de impostos.
- Centros regionais / Organização transnacional: exige a criação de um escritório regional central para coordenar as operações da empresa. Possui vantagens como potenciais sinergias e eficiência em uma escala regional/global, aprendizagem que ultrapassa as fronteiras nacionais e flexibilidade de recursos e pessoal para operar

em unidades ao redor do mundo. No entanto, aumenta a burocracia envolvida no processo de internacionalização, limita a responsabilidade e a flexibilidade aos níveis das fronteiras e a comunicação dispersa entre a matriz e seus centros regionais.

- **Aquisição:** a compra de uma empresa já estabelecida no mercado-alvo proporciona à empresa um rápido ingresso no mercado internacional e um rápido acesso a canais de distribuição, força de trabalho qualificada, experiência da gestão existente, conhecimento do mercado local, contatos com mercado e governo locais e utilização da marca e reputação da empresa local. Esta opção, normalmente, envolve alto investimento e alto risco, pois pode criar um ressentimento nacional caso pareça que os interesses de uma empresa estrangeira estão em primeiro lugar.
- **Construção de uma filial (*Greenfield*):** refere-se à construção de uma nova planta no exterior, envolvendo a transferência da capacidade produtiva da empresa. O investimento é bastante elevado, podendo ser lento e podendo afetar a implantação da nova unidade, devido às diferenças culturais. No entanto, pode-se construir a melhor estrutura para a empresa, de acordo com seus interesses, e empregar o nível mais alto de tecnologia, resultando em eficiência operacional crescente.

O quadro 1 resume as estratégias/modos de entrada no mercado internacional, permitindo uma melhor visualização e compreensão das mesmas.

Grau de comprometimento dos recursos	Estratégias/modos de entrada no mercado internacional	
Baixo	Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direta;</li> <li>• Indireta;</li> <li>• Cooperativa.</li> </ul>
Médio	Intermediários/Híbridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de produção;</li> <li>• Licenciamento;</li> <li>• Franquia;</li> <li>• <i>Joint ventures</i>/alianças estratégicas.</li> </ul>
Alto	Hierárquicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes de vendas do mercado doméstico;</li> <li>• Representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de venda/serviços e produção;</li> <li>• Centros regionais / Organização transnacional;</li> <li>• Aquisição;</li> <li>• Construção de uma filial (<i>Greenfield</i>).</li> </ul>

**Quadro1: Estratégias/modos de entrada no mercado internacional**

Tendo exposto as opções de inserção no mercado internacional, percebe-se que, quando o modo de entrada proporciona um alto grau de controle, o comprometimento dos recursos é maior e o risco também. Por isso, a escolha do modo de entrada deve ser feita levando em consideração a realidade específica de cada empresa.

## 2.2 VISÃO BASEADA NOS RECURSOS INTERNOS

O período compreendido entre as décadas de 80 e 90 parece ter sido dominado pelas teorias tradicionais da organização industrial, com destaque para Porter (1989), cuja base de estudo se concentrava na análise do ambiente externo como forma de estabelecer estratégias para gerar vantagem competitiva, ancorado na abordagem econômica da ECD (estrutura-conduta-desempenho). No entanto, ao perceber que, mesmo em um determinado contexto as firmas possuíam desempenhos diferentes, Barney (1991) passou a olhar os aspectos internos da empresa, focando os recursos pertencentes à mesma, desenvolvendo a denominada Visão Baseada nos Recursos Internos (VBRI).

Dessa forma, a VBRI desloca o foco da estratégia da empresa do ambiente externo para o interno, diferindo da abordagem de posicionamento estratégico de Porter (1979; 1989) que dá ênfase às forças ambientais de cada estrutura industrial, mesmo que, num segmento novo cada uma delas contemple, também, o ambiente que não foi o foco principal inicial.

A Visão Baseada nos Recursos Internos (VBRI) possui seus fundamentos no trabalho desenvolvido por Penrose (1959). A sua obra, *The Theory of the Growth of the Firm*, é tida como um clássico para a teoria da VBRI ao investigar a empresa como um conjunto de recursos produtivos, podendo criar valor econômico não apenas por meio da simples posse de recursos, mas também da gestão efetiva e inovativa.

Em sua forma moderna, a VBRI vem sendo objeto de estudo de autores como Wernerfeldt (1984), Rumelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991, 2001), Teece (1986), Grant (1991), Mahoney e Pandian (1992), Amit e Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997), Lockett e Thompson (2001) e Mahoney (2001), entre outros.

De acordo com essa visão, cada empresa pode ser percebida como um grande conjunto de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende da capacidade de seus gestores em reconfigurá-los. Tal afirmação está de acordo com o estudo de Penrose (1959) sobre o crescimento da firma: na medida em que a firma cresce, as responsabilidades administrativas aumentam, fazendo-se necessária a existência de pessoal com conhecimento para lidar com essa

nova realidade. Na ótica da teoria baseada em recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991) toda empresa deve ser considerada como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis. Tais recursos se transformam em capacidades organizacionais, quando articulados para a realização de alguma rotina administrativa. A capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais de tal forma que uma é dependente da outra. Não adianta uma empresa ter empregados talentosos e alta tecnologia, se esses recursos não são coordenados e gerenciados para a execução de uma rotina administrativa. Portanto, qualquer empresa dispõe de recursos e capacidades a partir do momento em que começa a funcionar e por em prática suas rotinas administrativas.

O princípio básico da Visão da Firma Baseada em Recursos consiste na percepção dos recursos como elementos raros, valiosos e difíceis de serem imitados, bem como de serem substituídos no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991), podendo ser utilizados como fontes de vantagem competitiva, levando as empresas que os utilizam a um desempenho superior.

Assim, de acordo com Barney (1991), os atributos que os recursos devem apresentar para que se constituam em fontes de vantagem competitiva sustentável são: a) ser valioso, no sentido de aproveitar oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo; b) ser raro, ou seja, não esteja sendo utilizado pelos potenciais competidores; c) ser difícil de imitar, visto que a imperfeita imitabilidade garante que concorrentes não possuam um mesmo recurso valioso e raro; d) ser insubstituível, não haja um equivalente estratégico. Percebe-se, portanto, que a fonte de vantagem competitiva deixava de estar no posicionamento da empresa no mercado de oferta e procura, para estar dentro da própria empresa.

No entanto, antes de definir uma estratégia baseada nos recursos, a empresa deve, primeiramente, identificar e avaliar os seus recursos e descobrir em quais deles ela pode desenvolver a sua vantagem competitiva futura (ANTÓNIO, 2001). Este processo envolve a definição do conjunto de recursos que a empresa detém e seguidamente aplicar um conjunto de testes que permitam verificar quais destes recursos são verdadeiramente valiosos. Por isso, para melhor compreender a abordagem em questão, é preciso classificar ou categorizar os recursos, o que pode ser feito de diversas maneiras.

A classificação de Penrose (1959) e Barney (1991) considera três grupos de recursos da firma: os recursos físicos, representados pelas instalações, equipamentos, a tecnologia usada pela firma, localização geográfica e o acesso a matéria-prima; os recursos humanos, os quais envolvem a equipe técnica e gerencial da empresa, bem como o treinamento, experiência,

inteligência, discernimento, relacionamentos e conhecimentos tácitos das equipes técnica e gerencial; e os recursos organizacionais onde se inserem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação informal entre grupos da firma e da firma com o ambiente externo. São formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo.

Apesar da classificação de Penrose, de certo modo, ser meio restrita aos bens tangíveis (equipamentos, plantas, matérias-primas, terras, recursos humanos disponíveis, etc), sua maior contribuição foi evidenciar que não é conjunto de recursos de uma firma que a torna única, mas sim o uso que é dado aos mesmos e os consequentes produtos e serviços gerados. Isso significa dizer que, apesar dos recursos serem importantes, é a forma como eles são usados que define a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais (ALVES; BOMTEMPO; COUTINHO, 2005). Barney (1989) concorda e amplia o pensamento de Penrose, ao afirmar que é a interação entre os recursos, assim como os efeitos exercidos na organização que formam o conjunto de recursos da firma e não a simples listagem dos mesmos. Portanto, o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, nem somente da sua ligação com outro, mas da malha de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização (ABREU; FAORO; GUASSELLI, 2009, p. 7).

Seguindo a linha de pensamento da VBRI, Wernerfelt (1984) afirma que a mudança de foco da análise de forças externas e produtos-mercados para a abordagem que parte do conjunto de recursos da empresa do qual a lucratividade de longo prazo da empresa depende é necessária. Em decorrência disso, a estratégia baseada em recursos ganha evidência em detrimento da estratégia baseada na posição que ocupa na indústria. O mencionado autor classifica os recursos em tangíveis, como instalações, equipamentos e estoques de matérias-primas, afirmando que estes recursos são de fácil avaliação, já que são ativos visíveis da empresa; e intangíveis tais como marca, conhecimento tecnológico, aprendizado, entre outros, sendo estes de difícil avaliação, transferência e imitação, uma vez que podem ser resultado da trajetória específica da firma. Percebe-se que é a partir do trabalho de Wernerfelt (1984) que os ativos intangíveis passam a ser considerados dentro da VBRI, sendo estabelecido um paralelo entre a visão tradicional baseada em produtos e a Visão Baseada nos Recursos Internos, mostrando que neste caso novas perspectivas estratégicas podem ser visualizadas, principalmente para firmas que pretendem diversificar suas atividades para outros mercados. O autor leva em consideração os ativos intangíveis, principalmente pela ênfase dada à tecnologia como fator importante na estratégia da empresa (ALVES; BOMTEMPO; COUTINHO, 2005).

Grant (1991) propõe um esquema mais simples e que tem sido amplamente adotado. Além de também classificar os recursos em tangíveis e intangíveis, ele reafirma o fato dos primeiros poderem ser facilmente observados e avaliados, enquanto que os segundos não podem ser observados ou quantificados de forma direta. A categorização dos recursos proposta por ele inclui os recursos reputacionais, tecnológicos e organizacionais os quais representariam os recursos intangíveis, além dos recursos financeiros, físicos e humanos os quais corresponderiam aos recursos tangíveis. Segundo Grant (1991), na prática, a estratégia é definida pelo arranjo que a organização é capaz de fazer entre seus recursos e competências internos diante das oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo. Por isso, ele acredita que o papel desenvolvido pelos recursos na elaboração de estratégias tem sido fundamental.

No mesmo sentido, Fahy (2002) encara as empresas como um conjunto muito diferente de recursos tangíveis, intangíveis e capacidades organizacionais. Do grupo dos bens tangíveis fazem parte equipamentos, instalações e capital da empresa. O grupo de bens intangíveis é constituído por recursos como cultura organizacional, competências essenciais humanas e conhecimento tácito. Os recursos intangíveis são mais influentes que os tangíveis, tendo em vista que a maioria das vantagens competitivas desenvolvidas atualmente é proveniente de uma melhor utilização dos recursos intangíveis (IDRIS *et al*, 2003). Ao falar de recursos, normalmente também são citadas as capacidades que, juntamente com os recursos, estão envolvidas no processo para alcançar vantagem competitiva. De maneira mais explicativa, pode-se dizer que enquanto os recursos são a fonte das capacidades da firma, as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva (GRANT, 1991).

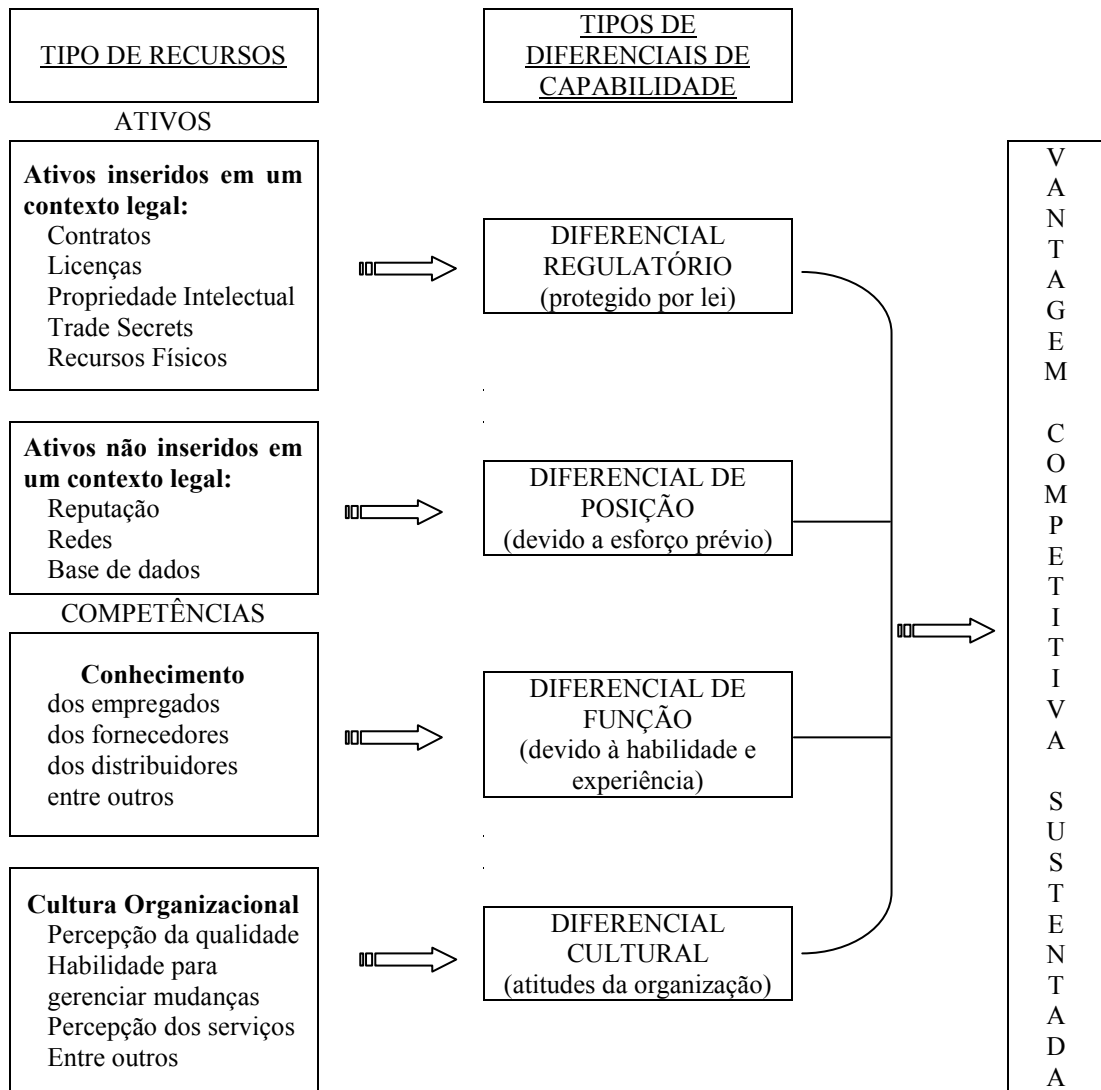
Fleury e Fleury (2003), por sua vez, afirmam que o portfólio de recursos da empresa abrange recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e humanos para criar vantagem competitiva. Segundo eles, é a variação da combinação de recursos que se constitui no mecanismo organizacional por meio do qual rendimentos são capturados, uma vez que resulta em um modo de operar diferenciado, tornando a execução de atividades semelhantes diferente e difícil de ser imitada. (FLEURY; FLEURY, 2004).

Hall (1992), por outro lado, afirma que a vantagem competitiva sustentada de uma empresa resulta da posse de diferenciais de capacidade relevantes, cuja matéria-prima são os recursos intangíveis. Segundo Coyne (1986) existem 4 tipos de diferenciais de capacidade: diferencial funcional, de posição, cultural e regulatório. Assim, com base nesses diferenciais de capacidade proposto por Coyne (1986), Hall (1992) construiu um modelo no qual é possível

identificar e categorizar os recursos intangíveis que atuam como matéria-prima dos diferenciais de capacidade proporcionando vantagem competitiva sustentada. Ele trabalhou com os recursos intangíveis, pois, até recentemente, poucas tentativas foram feitas no intuito de identificar e estruturar a natureza e o papel dos recursos intangíveis na gestão estratégica de um negócio (HALL, 1993). Além disso, a sua pesquisa buscou demonstrar que uma taxonomia de recursos intangíveis pode ser desenvolvida tanto para fornecer caminho na identificação de fontes de vantagem competitiva sustentada, quanto para demonstrar a relativa contribuição que os diferentes recursos intangíveis têm para o sucesso do negócio.

De acordo com essa abordagem, os recursos intangíveis podem ser classificados como ativos ou habilidades. Ativos são aqueles que envolvem posse e incluem direitos de propriedade intelectual como: patentes, trademarks, copyright e registered designs; assim como contratos, trade secrets e base de dados. A reputação também pode ser classificada como um ativo devido a sua característica de “pertencer”. Habilidade ou competências incluem o conhecimento dos empregados (e também de fornecedores e conselheiros) e as aptidões coletivas que se combinam com a cultura organizacional. Esse tipo de recursos é mais difícil de ser acessado e, por isso quando uma empresa compra outra pode ter certeza de que adquiriu os ativos, tais como patente, no entanto, não pode ter a mesma certeza com relação às competências de *know-how*, cultura, ou *networks*.

Como os diferenciais de capacidade se baseiam nos recursos intangíveis para a geração de vantagem competitiva sustentada e esses recursos intangíveis são classificados em ativos e habilidades ou competências, existem diferenciais de capacidade baseados em ativos e em habilidades ou competências. No primeiro caso, encontram-se o diferencial regulatório que resulta da posse de entidades legais como: direito de propriedade intelectual, contratos, trade secrets, etc; e o diferencial de posição que resulta de ações tomadas no passado e que impactam na reputação, por exemplo. No segundo caso, estão inseridos o diferencial funcional resultante do conhecimento, da habilidade e da experiência dos empregados e de outros indivíduos na cadeia de valor como fornecedores, distribuidores, *stockbrokers* (corretor da bolsa de valores), advogados, agentes de publicidade, etc; e o diferencial cultural que se aplica à organização como um todo. Incorpora os hábitos, atitudes, crenças e valores, os quais permeiam os grupos e indivíduos que forma a organização. A figura 1 representa o framework proposto por Hall (1992) a partir da ampliação do modelo dos diferenciais de capacidade de Coyne (1986) por meio da identificação dos recursos intangíveis os quais atuam como matéria-prima para cada diferencial.



**Figura 1: Recursos Intangíveis, Diferenciais de Capabilidade e Vantagem Competitiva Sustentada**  
 Fonte: Hall (1992, p. 144)

Essa apresentação mais detalhada de como os recursos são classificados é necessária tendo em vista que o presente trabalho focará no processo de internacionalização de empresas que requer recursos significativamente distintos daqueles aplicados no mercado local.

A partir do cenário exposto, percebe-se que mesmo a VBRI se concentrando na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis por meio da implementação de estratégias que explorem as forças internas da empresa e, dessa forma, deslocar o foco da estratégia da empresa do ambiente externo para o interno, não se pode desconsiderar o ambiente em que a organização está inserida (BARNEY, 1986; BARNEY; 1991). Assim, pode-se afirmar que a VBRI combina a análise interna da firma com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo. Portanto, os recursos não podem ser avaliados isoladamente, uma vez que seu valor estratégico é determinado na interação com as forças do mercado (COLLIS e MONTGOMERY, 1997), ou



seja, a VBRI relaciona as capacidades internas da empresa (o que ela faz bem) com o meio externo da indústria (o que o mercado exige e o que os concorrentes oferecem).

### 2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Tendo em vista que os recursos não podem ser analisados de maneira isolada, pois o valor estratégico deles é determinado a partir da interação com as forças do mercado (COLLIS; MONTGOMERY, 1997), Teece *et al.* (1997) afirmam que em situações de rápidas e inesperadas mudanças, a VBRI não tem explicado adequadamente o desempenho superior de uma firma em relação à outra.

Nesse contexto, onde a vantagem competitiva está mudando, as capacidades dinâmicas surgem como forma de permitir às firmas integrarem, construírem e reconfigurarem capacidades internas e externas para acompanharem as mudanças no ambiente. São denominadas de capacidades por enfatizarem o papel central da gestão estratégica para adequação interna da empresa às exigências de um ambiente variável; são chamadas dinâmicas devido à habilidade de renovação assim que mudanças acontecem no ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades dinâmicas fundamentam-se no processo gerencial e organizacional, envolvem adaptação e mudança (HELFAT; PETERAF, 2003) e objetivam a integração, coordenação, reconfiguração e transformação de outros recursos e capacidades que habilitam a empresa a criar e capturar ganhos. Na mesma linha de raciocínio, Eisenhardt e Martin (2000) explicam que as capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais os gestores alteram sua base de recursos, adquirindo, integrando e recombinaando os recursos para gerarem novas estratégias de criação de valor.

Assim, pode-se dizer que a teoria das capacidades dinâmicas corresponde a uma versão dinâmica da Visão Baseada nos Recursos Internos (KOPONEN; POHJOLA, 2007) que passa a considerar a organização não apenas como um feixe de recursos, mas como um conjunto de capacidades e competências dinâmicas.

Se, por um lado, esses autores avançam ao atribuírem um caráter dinâmico ao conceito de capacidades definido pela teoria baseada em recursos, por outro lado, Helfat e Peteraf (2003) dão um passo além, ao argumentarem que a heterogeneidade proposta por tal teoria decorre de ciclos na criação das capacidades, propondo uma visão dinâmica baseada em recursos, ao definirem o ciclo de vida das capacidades para que haja uma linguagem comum sobre a sua evolução.

Neste sentido, o fato da VBRI e das Capacidades Dinâmicas terem passado a focar a natureza endógena e dinâmica da criação dos recursos, faz surgir uma definição de recursos diferente daquela que os considera como algo estático e possuidor de valor inato. Essa perspectiva é apresentada na seção seguinte.

## 2.4 RECONCEITUANDO OS RECURSOS

Tradicionalmente, recursos têm sido definidos como tipos específicos de ativos ou qualidades. A literatura sobre o modelo da economia política, o modelo da dependência de poder e a teoria da dependência dos recursos (FELDMAN, 2004) identifica os recursos como fatores exógenos importantes os quais podem ser utilizados pelas organizações, mas não necessariamente podem ser gerados. Mais recentemente, a Visão Baseada nos Recursos Internos (Barney, 1991, 2001) e a perspectiva das capacidades dinâmicas identificaram os recursos como sendo gerados internamente.

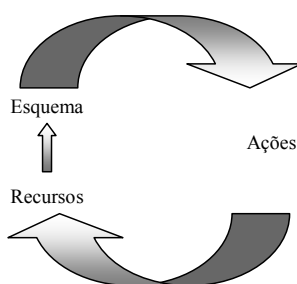
Ao explorar a natureza endógena da criação dos recursos, um conceito específico sobre os mesmos é adotado, ou seja, aquele que identifica os recursos como sendo dependentes de seu uso. Assim, os recursos são ativos dinâmicos (em uso) e não estáticos. Dinheiro, tempo, confiança, ansiedade, informação, etc., tornam-se recursos, quando estão sendo usados para ativar um ou mais esquemas. Quando eles estão parados, possuem apenas o potencial e, por isso são denominados de recursos potenciais. Para se tornarem recursos, eles têm que ser colocados em uso. Uma analogia, utilizando um exemplo acerca do poder, pode ser feita para ilustrar esse conceito de recursos na prática:

“quando uma pessoa possui o poder, nada acontece e ela não é poderosa; quando, por outro lado, ela exerce o poder, são outras pessoas que sofrem a ação. Parece que o poder é nada mais do que algo que uma pessoa pode possuir – na verdade ele deve ser tratado como uma consequência, em vez da causa para ação.” (LATOURET, p. 264, 1986)

Sob esse ponto de vista, recursos permitem aos atores ativar esquemas, os quais permitem que outras ações sejam praticadas (FELDMAN, 2004). Assim, o potencial do recurso reside na capacidade que ele tem em ativar múltiplos esquemas e depende de como ele é usado. Pode-se ilustrar tal fato, tomando como base de comparação um *playground*. Dependendo do uso que seja feito dele, ele poderá gerar tanto momentos de alegria e recreação para crianças, quanto um senso de comunidade entre as pessoas que se reúnem no *playground*, ou um sentimento de medo

ou alienação se o espaço for utilizado por viciados em drogas ou sem-teto, por exemplo. (FELDMAN; QUICK, 2007).

Essa definição de recursos adotada no presente trabalho é baseada na Teoria da Estruturação que consiste em uma forma de teoria prática que conceitua um relacionamento recursivo e mutuamente constitutivo de ação e estrutura (Giddens, 1984). Ao considerar o recurso como um elemento da estrutura (Sewell, 1992; Feldman, 2004), percebe-se o papel dos recursos de maneira mais clara, assim como, a relação existente entre ação e recursos. Todas as ações criam um ou mais recursos potenciais, e todos os usos dados aos recursos ativam um ou mais esquemas para ação futura. Desse ponto de vista, esquemas ativados são a consequência de ações praticadas, porque elas definem o recurso. Tal relação é melhor compreendida ao visualizá-la em um ciclo dinâmico, denominado ciclo de *resourcing*.



**Figura 2: Ciclo de *Resourcing***  
Fonte: FELDMAN (2004, p. 296)

Nesse ciclo recursivo, os recursos são reconfigurados a partir de ações, permitindo que esquemas sejam ativados. A esse processo, foi dado o nome de *resourcing*. Ele permite observar como os recursos se reconfiguram a partir de determinada ação, refletindo nos esquemas que se deseja ativar. Assim, os recursos que, em um primeiro momento são denominados de recursos potenciais, tendo em vista que ainda não foram postos em prática, ao serem utilizados, ativam esquemas, passando a se enquadrar no conceito de recurso aqui adotado.

É importante dizer que, na presente pesquisa, o termo ações é utilizado no sentido de rotinas organizacionais. Diante disso e do fato das capacidades dinâmicas se constituírem nas rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais os gestores alteram sua base de recursos, adquirindo, integrando e recombinaando os recursos para gerarem novas estratégias de criação de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000), questionamento acerca da diferença entre capacidades dinâmicas e *resourcing* poderia surgir. Para esclarecer tal acontecimento, explica-se que apesar das capacidades dinâmicas permitirem às firmas integrarem, construírem e reconfigurarem suas capacidades internas e externas para acompanharem as mudanças no ambiente, elas não mostram

a forma como se processa tal reconfiguração. Assim, o ciclo de *resourcing* proposto por Feldman (2004) se constitui em um mecanismo, um esquema, que estrutura a maneira pela qual os recursos se reconfiguram.

No entanto, nem sempre se obtém sucesso nos esforços canalizados para ativar o esquema. Por exemplo, professores podem aplicar prova e fornecer informações (ensinar) com o objetivo de ativar um esquema de pensamento vasto e fazer com que, pelo menos, os alunos se esforcem, imaginando o que eles devem estudar para a prova. É válido mencionar que, caso uma reflexão seja feita sobre como ativar o esquema, buscando compreender a dinâmica do processo de *resourcing*, a probabilidade de se ativar o esquema desejado é maior.

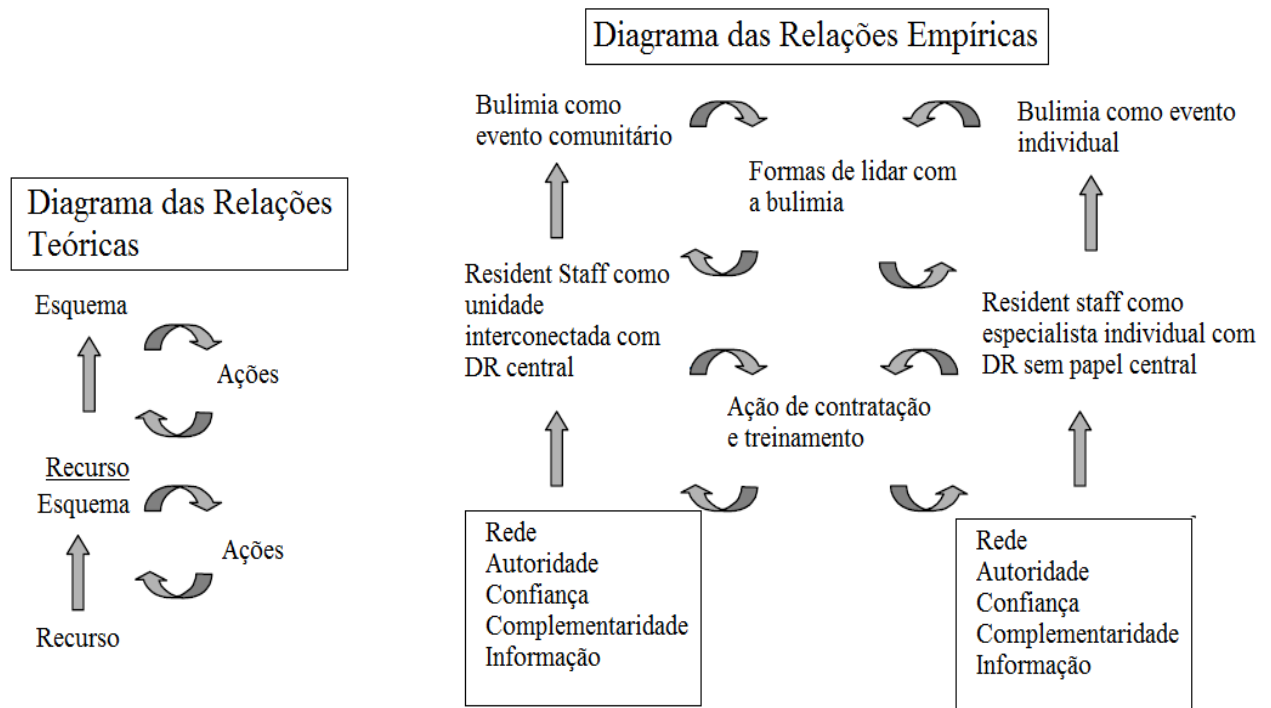
Três aspectos teóricos merecem destaque na explicação sobre *resourcing*. Primeiro, práticas organizacionais alteram tanto a existência quanto o significado dos ativos (como informação) e das qualidades (como confiança ou complementaridade) de maneira que eles podem ser usados de forma diferente como recursos. Segundo, a mesma qualidade ou ativo utilizado de forma diferente se torna um recurso diferente e ativa diferentes esquemas. Terceiro, ativos e qualidade os quais são recursos em relação a algumas práticas organizacionais provavelmente são esquemas em relação a outras.

No intuito de ilustrar como ocorre o *resourcing*, Feldman (2004) utilizou uma pesquisa realizada por ela em residências universitárias no departamento de acomodações estudantis. Ela mostrou como ações na forma de rotinas organizacionais criam recursos que permitem pessoas ativarem esquemas e criarem mais recursos. Os principais atores dessa pesquisa são dois grupos de profissionais do setor administrativo: os diretores das residências (DR) os quais são responsáveis pelo gerenciamento dos *resident staff members* e pela manutenção do bem-estar nas residências universitárias. Geralmente, eles aconselham e fornecem serviços educacionais tanto para os *resident staff* como para os residentes. O outro grupo é o dos administradores centrais, cuja função é supervisionar os diretores das residências. Assim, esses dois grupos trabalharam juntos para mudar algumas rotinas organizacionais. A rotina organizacional na qual Feldman (2004) focou foi a de contratação e treinamento dos *resident staff*, tendo em vista que os diretores das residências estavam com uma carga de trabalho excessiva. Como consequência, a referida rotina foi redesenhada e, parcialmente, centralizada.

Para explicar como essas mudanças no processo de contratação e treinamento afetaram a habilidade de ativar esquemas, Feldman (2004) utilizou um exemplo sobre como são abordados os suspeitos de bulimia nas residências universitárias.

Foram analisados dois casos:

1. Antes da implementação do novo processo de contratação e treinamento, a bulimia era tratada como um evento comunitário. O diretor da residência universitária era informado previamente sobre a existência de um bulímico e ajudava os *residence staff members* a compreender o distúrbio alimentar, bem como as pessoas afetadas pela doença e os efeitos causados nos residentes que conviviam com o bulímico.
2. Após a implementação do novo processo de contratação e treinamento, a bulimia passou a ser tratada como um evento individual. Os *residence staff members* especializados em distúrbio alimentar reuniam informação sobre o tema e as repassavam para o bulímico.



**Figura 3: Reconfiguração dos recursos I**

Fonte: Feldman (2004, p. 300)

De acordo com a figura 3, em ambos os casos, os recursos utilizados para lidar com a bulimia foram os mesmos: redes, distribuição de autoridade, confiança, complementaridade e informação compartilhada entre os *resident staff*. No entanto, estes recursos eram diferentes na maneira como foram utilizados e, por isso ativaram esquemas diferentes.

No primeiro caso, durante o processo de contratação e treinamento, os recursos foram utilizados de um modo tal, que o esquema ativado foi a percepção de *resident staff* como uma unidade interconectada. Depois, seguindo a ideia cíclica contida no conceito de *resourcing*, este



*members* mais uniformes do que grupos anteriores de *resident staff*. A uniformidade dos *staff members* se constitui em um recurso que torna possível a criação de um sistema especialista (esquema) – sistema que requeria a habilidade de cada *staff member* de ser um especialista. O sistema especialista foi ativado por meio de seções de treinamento (ação). Essas seções de treinamento contribuíram para o estabelecimento dos relacionamentos dos *resident staff* descrito na figura 3 (*resident staff* como unidade interconectada ou como especialista individual) os quais alteraram a percepção do papel dos diretores das residências (com ou sem papel central) e ativaram diferentes modos de lidar com situações como a bulimia (bulimia como evento comunitário ou como evento individual).

Assim sendo, o *resourcing* permite compreender melhor como os recursos são criados e recriados a partir da recíproca relação com as ações. Além disso, ele mostra como os recursos se transformam de maneira inesperada como resultado de mudança nas rotinas organizacionais e como esta transformação dos recursos ativa novos esquemas.

Diante do exposto até agora, percebe-se que tanto o processo de internacionalização de empresas quanto o de reconfiguração de recursos contêm dimensões de longo prazo e de mudanças progressivas as quais precisam ser estudadas e compreendidas. Esse estudo poderia ser feito com base na dicotomia global/ local, isto é, no conflito com que se deparam as organizações entre a necessidade de responder a condições em diferentes mercados e o potencial para a integração de atividades além fronteiras. No entanto, essa perspectiva é demasiada simplista para captar toda a complexidade dos negócios internacionais e, por isso surge a necessidade de se fazer uma aproximação do fenômeno de *path dependence*, tema a ser abordado na próxima seção.

## 2.5 PATH DEPENDENCE

O termo *path dependence* é traduzido como dependência da trajetória ou trajetória dependente, no sentido de que todos os processos são dependentes das decisões tomadas no passado (“*path-dependent*”), as quais são realimentadas a cada passo da trajetória organizacional (CHOI; KARAMANOS, 2002), ou seja, as possibilidades de escolha no presente são condicionadas pelas escolhas passadas. Assim, a consideração da *path dependence* na presente pesquisa surge como uma alternativa capaz de captar e contextualizar de maneira mais completa o processo de reconfiguração dos recursos durante a internacionalização das empresas.

Hoff (2008), em seu trabalho sobre a utilização de *path dependence* para observar, através das características das relações entre organizações e seus stakeholders, como as organizações estão posicionadas no percurso de construção do desenvolvimento sustentável, fez uma análise da visão que quatro autores possuem sobre o conceito de *path dependence*, além de apresentar a relação com a Teoria Evolucionária. Os autores citados foram David (2000), Goldstone (1998), Mahoney (2000) e Hansen (2002). Apesar de concordarem com a ideia central da *path dependence* de que os resultados atuais são a consequência de ações do passado, eles divergem quanto à forma de classificação dessa ideia (quadro 2).

<b>Autor</b>	<b>Classificação</b>
David (2000)	Ora propriedade de processo, ora propriedade dinâmica.
Golstone (1998)	Propriedade de um sistema e modelo de pesquisa histórica.
Mahoney (2000)	Característica de um processo histórico e <i>framework</i> para análise de questões históricas específicas.
Hansen (2002)	Efeito de uma decisão.

**Quadro 2: Diferentes formas de classificação da *path dependence***

A relação com a Teoria Evolucionária é percebida nos estudos de Nelson e Winter (1982) os quais envolvem o cuidado com processos de longo prazo e mudanças progressivas. Além disso, enfatizam que as regularidades observadas no presente devem ser interpretadas não como uma solução encontrada para um problema estático, mas como o resultado de um processo dinâmico, sendo necessário conhecer-se e conjecturar-se sobre o passado para entender o presente, bem como sobre as características presentes que possam fazer emergir um futuro diferente através do mesmo processo dinâmico.

A partir do exposto, Hoff (2008) definiu *path dependence* como:

“um fenômeno que pode ser observado em processos históricos ligados à evolução de algo, condicionado pela percepção de algumas características ou comportamentos específicos. Ela poderá ocorrer sempre que um sistema apresentar resultados que estejam relacionados aleatoriamente a condições iniciais, mas que resultados obtidos em um dado “momento” do funcionamento do sistema dependam das escolhas feitas em períodos intermediários ocorridos entre a condição inicial e o próprio resultado observado, de tal forma que se possa dizer que o resultado observado ocorreu porque uma decisão ou escolha previa reforçou a si mesma, determinando, em parte, o desenvolvimento dos eventos futuros.” (HOFF, 2008, p. 406)

Hoff (2008) utilizou esse conceito para explicar os acontecimentos que determinaram as relações existentes entre a organização e seus *stakeholders* guiados pela estratégia do desenvolvimento sustentável. Analogamente à pesquisa de Hoff (2008), neste trabalho a

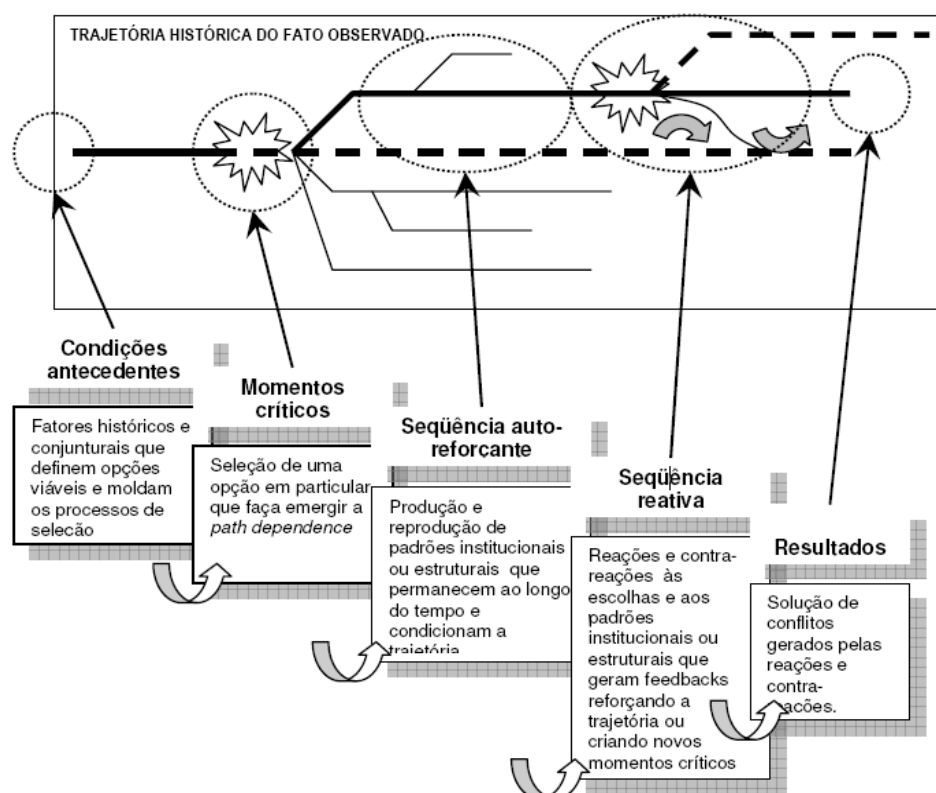


utilização de *path dependence* permitirá identificar os acontecimentos que determinaram a maneira pela qual os recursos se reconfiguraram ao longo do processo de internacionalização de empresas.

### 2.5.1 Estrutura analítica para o estudo da *path dependence*

O fenômeno da *path dependence* pode ser observado e analisado a partir de métodos de pesquisa adequados. Buscando identificar quais seriam esses métodos, Hoff (2008) desenvolveu e explicou uma estrutura analítica para o fenômeno da *path dependence*.

Em seu *framework*, Hoff (2008) identifica cinco diferentes momentos que devem ser considerados na pesquisa histórica: condições antecedentes, conjuntura crítica, persistência estrutural, sequência reativa e resultados. (figura 5).



**Figura 5: Estrutura analítica para o estudo de fenômenos *path dependence***  
 Fonte: Hoff (2008, p. 418)

Para compor sua metodologia, a autora acrescenta aos momentos que devem ser observados, uma sequência de passos que devem ser seguidos no processo de estudo de um fenômeno *path dependent* (quadro 3).

Ordem de atividade	Detalhe de atividade
1º	Construir a trajetória histórica que leva ao fato observado;
2º	Identificar as condições antecedentes, leis gerais e outros elementos da conjuntura existentes no ambiente de inserção do fato que possam contribuir para o surgimento de momentos críticos para a formação de <i>path dependence</i> ;
3º	Identificar, ao longo da trajetória os momentos críticos que levam a escolhas que fazem emergir uma trajetória dependente
4º	Testar os momentos de escolha, utilizando a análise contra-factual, visando identificar os momentos realmente críticos;
5º	A partir das escolhas, observar a formação de elementos institucionais e estruturais que contribuam para o condicionamento da trajetória, ou seja, que gerem seqüências auto-reforçantes, dificultando o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre as alternativas disponíveis;
6º	Identificar as seqüência reativas oriundas da escolha e da formação dos elementos institucionais e estruturais que servem de <i>feedback</i> positivo ou negativo ao processo, permitindo ratificação do caminho ou o surgimento de novos momentos críticos;
7º	Descrever os resultados finais observados a partir da solução dos conflitos surgidos na fase das seqüência reativas.

**Quadro 3: Metodologia do processo de estudo de um fenômeno *path dependent***

Fonte: adaptado de Hoff (2008, p.19)

Hoff (2008) aplicou a metodologia em seu trabalho para, principalmente, reconstruir o percurso da organização estudada (indústria de celulose na Serra Catarinense) em direção ao desenvolvimento sustentável. No caso desta pesquisa, essa estrutura analítica ajudará a reconstruir a trajetória de internacionalização da organização estudada para compreender como os recursos se reconfiguraram ao longo do tempo.

## 2.6 ABORDAGENS ADOTADAS E APRESENTAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE ANÁLISE CONSTRUÍDO PARA O ESTUDO

O *framework* que utilizado para analisar a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas foi elaborado seguindo a lógica do modelo de reconfiguração dos recursos apresentada por Feldman (2004) na seção 2.4, figura 4. As ações que irão afetar o modo pelo qual os recursos se reconfigurarão corresponderão à decisão referente à escolha do modo de entrada (exportação, intermediário e hierárquico) no mercado internacional explicada na seção 2.1.3 e resumida no quadro 1 da mesma seção. Como a elaboração do referido *framework* requer uma lista de recursos de acordo com a qual será analisada a reconfiguração dos recursos após a escolha do modo de entrada, serão adotadas duas classificações de recursos: uma para análise da reconfiguração dos recursos tangíveis e outra dos

recursos intangíveis. A lista de recursos tangíveis foi elaborada com base nas classificações de recursos apresentadas na seção 2.2 por Penrose (1959), Barney (1991), Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Fahy (2002), resultando nos seguintes recursos: instalações, equipamentos, tecnologia usada pela empresa, estoque de matérias-primas, localização geográfica, acesso à matéria-prima, equipe técnica e gerencial, capital dos empreendedores, financiamentos governamentais e empréstimos de bancos. Para a listagem dos recursos intangíveis, foi adotada a classificação de recursos presente no modelo de Hall (1992), detalhado na seção 2.2, figura 1. Esses recursos são aqueles intangíveis e, conforme explicado anteriormente, dividem-se em ativos e competências. No primeiro caso, encontram-se os ativos inseridos em um contexto legal (contratos, licenças, propriedade intelectual, trade secrets e recursos físicos) e os ativos não inseridos em um contexto legal (reputação, redes e base de dados). O segundo caso aborda o conhecimento (dos empregados, fornecedores, distribuidores, etc) e a cultura organizacional (percepção da qualidade, habilidade para gerenciar mudanças, percepção dos serviços, etc). Essa classificação foi adotada, pois, segundo o próprio autor, a aplicação de seu modelo provou ser efetiva em situação de ensino e pesquisa, pois permite o rápido entendimento do problema, fornece um *framework* de análise e age como um *checklist*. Para entender como ocorreu a trajetória histórica da internacionalização das empresas, bem como de reconfiguração dos recursos a partir de cada decisão tomada (ação), será utilizada a estrutura analítica para o estudo de fenômenos path dependence elaborada por Hoff (2008) e apresentada na seção 2.5.1, figura 5. A figuras 6 ilustra tais passos.

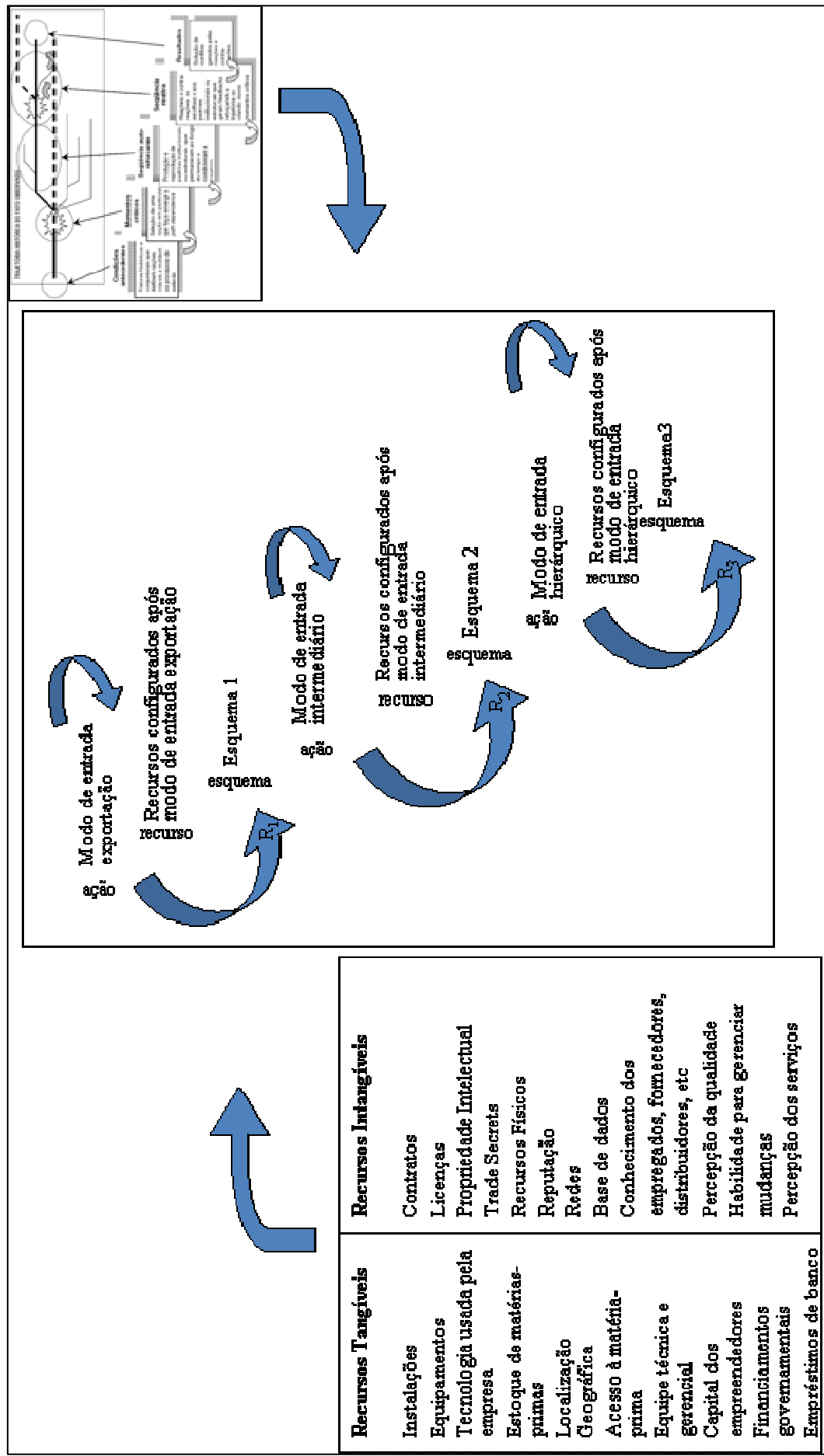


Figura 6: *Framework* para análise da reconfiguração dos recursos tangíveis e intangíveis ao longo do processo de internacionalização de empresas  
 Fonte: adaptado de Hollensen (2004), Penrose (1959), Barney (1991), Wernerfelt (1984), Grant (1991), Fahy (2002), Feldman (2004), Hall (1992) e Hoff (2008)

Dessa maneira, percebe-se que no *framework* para a análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas constam duas listas de recursos: uma delas permitirá fazer a referida análise levando em consideração os recursos tangíveis, enquanto que a outra possibilitará a mesma análise, só que dos recursos intangíveis. Nesse sentido, será possível captar a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas em sua totalidade. Observe que no *framework*,  $R_1$ ,  $R_2$  e  $R_3$  representam as reconfigurações ocorridas nos recursos em cada momento referente à escolha do modo de entrada (exportação, intermediário e hierárquico) no mercado internacional as quais permitem ativar diferentes esquemas.

### 3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram definidos de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais visam analisar como os recursos se reconfiguram ao longo do processo de internacionalização de empresas.

O fenômeno foi observado por meio de um estudo de caso que, segundo Yin (2005), consiste em um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”.

Ainda segundo o mesmo autor, os estudos de caso podem ser conduzidos e escritos por diversos motivos, incluindo a simples apresentação de casos individuais (caso único), ou o desejo de chegar a generalizações amplas, por intermédio de replicações analíticas, baseadas em evidências de estudos de caso (casos múltiplos) (YIN, 2005).

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória. O objetivo da pesquisa exploratória é se tornar mais familiar com um determinado tópico ou tentar levantar conceitos preliminares sobre ele. Também é utilizada para descobrir ou levantar novas possibilidades e dimensões de uma população de interesse (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Assim, a escolha do tipo de pesquisa foi feita em função de buscar se familiarizar com a questão da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas.

#### 3.1 ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO

A organização onde o trabalho foi desenvolvido foi escolhida com base no fato de que a mesma deveria ser uma multinacional que iniciou suas atividades no mercado externo por meio das exportações, evoluindo até chegar ao estabelecimento de uma unidade fabril no exterior. Essa condição é importante, pois dessa maneira é possível analisar a reconfiguração dos recursos de acordo com a adoção da estratégia de entrada no mercado internacional.

Apesar da internacionalização das empresas brasileiras ser tardia ou ainda demonstrar considerável lentidão (GERVASONI, 2009), alguns casos têm se mostrado interessantes e merecem ser analisados. A Weg, por exemplo, iniciou seu processo de internacionalização na década de 70, nove anos após sua fundação. Começou apenas exportando de maneira indireta, depois, com a formação de uma rede de representantes e distribuidores, passou a exportar

diretamente. A adoção da estratégia do tipo híbrida não teve longa duração, pois os resultados da *joint venture* não foram positivos para Weg, fazendo com que a mesma passasse a preferir estabelecer unidades fabris no exterior, em vez de formar parcerias. Antes disso, houve a fase da instalação de filiais comerciais, fato que registra o início da utilização da estratégia do tipo hierárquica.

Esse breve resumo do processo de internacionalização da Weg permite perceber que a Weg atende aos critérios estabelecidos para a escolha da organização e, portanto, justificam a seleção da mesma para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Segundo o *ranking Forbes Global 2.000* elaborado pela revista Forbes com base na combinação de indicadores que incluem vendas, lucros e valor de mercado, a Weg está entre as 2.000 empresas mais rentáveis do mundo. Além disso, ocupa a 16ª posição no *ranking* divulgado pela Fundação Dom Cabral acerca das multinacionais brasileiras mais internacionalizadas e que leva em consideração a relação da receita bruta das subsidiárias no exterior sobre o total; o valor dos ativos no exterior sobre o total; e o número de funcionários no exterior sobre o total.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

Com relação à escolha do instrumento de coleta de dados, Yin (2005) afirma que três princípios devem ser seguidos:

1. uso de múltiplas fontes de evidência, tais como documentos (cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, relatórios, cronogramas, jornais internos, etc.) e registros em arquivos (entrevista), no intuito de investigar o mesmo fenômeno sob vários aspectos. As entrevistas constituem a principal fonte de evidência de um Estudo de Caso.
2. Construção, ao longo do estudo, de uma base de dados, ou seja, separar a base de dados do relato, para que se garanta a confiabilidade do estudo, uma vez que os dados encontrados ao longo do estudo são armazenados, possibilitando o acesso de outros investigadores.
3. Formação de uma cadeia de evidências a fim de configurar o estudo de caso de tal modo que se consiga levar o leitor a perceber a apresentação das evidências que legitimam o estudo desde as questões de pesquisa até as conclusões finais.

Buscando atender aos princípios enumerados acima, na presente pesquisa foram coletados dados secundários e primários. Primeiramente, coletaram-se os dados secundários, pois

Malhotra (2001) sugere que em estudos de caso os dados secundários sejam coletados anteriormente aos primários, para que o pesquisador tenha um conhecimento prévio e, assim, possa potencializar a compreensão e riqueza dos dados primários a serem coletados. Assim, os dados secundários foram coletados a partir da pesquisa bibliográfica em livros, merecendo destaque para o livro em comemoração aos 40 anos da Weg, documentos oficiais das operações estudadas, meios eletrônicos, periódicos, revistas, *sites*, catálogos e trabalhos científicos realizados nas empresas, inclusive na própria Weg, principalmente na área de internacionalização de empresas. Além dessas fontes, consta também a visita ao Museu da Weg, realizada no dia 10 de junho de 2010, de onde também foram extraídas informações importantes sobre a história da empresa, além de ter permitido reflexões valiosas. Devido a sua interatividade, é verdadeiro exemplo de museu vivo, capaz de proporcionar uma variedade de sensações e descobertas, numa viagem que ajuda a lembrar o passado, para melhor entender o presente e poder planejar o futuro. Mesmo a empresa tendo se colocado a disposição para fornecer acesso às instalações e documentos oficiais, o museu se constituiu em rica fonte de informações, tais como notas fiscais das primeiras exportações, documentos do sistema de qualidade, fotos históricas, documentos, desenhos, etc.

Tendo coletado e organizado os dados secundários, partiu-se para a coleta dos dados primários. Segundo Martins (2006), as técnicas utilizadas para a coleta de dados primários são de dez tipos: observação, observação participante, entrevista, *focus group*, análise de conteúdo, questionários, pesquisa documental, pesquisa ação, pesquisa etnográfica e análise do conteúdo. Diante do exposto, o instrumento de coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada que consiste na combinação de perguntas fechadas e abertas e que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema sugerido sem que o entrevistador fixe a *priori* determinadas respostas ou condições. Gil (1993) aponta que a entrevista semi-estruturada é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento. Triviños (1992) contribui com o tema ao afirmar que a entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que se recebem as respostas dos informantes. Nesse sentido, com o objetivo de facilitar a condução da entrevista, foi elaborado um roteiro (apêndice) com base na literatura apresentada na seção 2 da presente pesquisa, contendo uma série de questões de interesse; contudo, de acordo com o andamento da entrevista, novas perguntas foram feitas, no intuito de não deixar dúvidas sobre as questões levantadas.



A entrevista em profundidade foi realizada com o analista de Marketing da Weg International Division que trabalhou na Weg de fevereiro de 1997 a abril de 2007, ausentando-se por um período e retornando em outubro de 2008, e contou com a assessoria do chefe de Marketing da referida divisão que está na empresa desde janeiro de 1984. Assim, primeiramente, a pesquisadora fez uma breve apresentação aos entrevistados sobre as questões a serem respondidas. Em seguida, de maneira mais detalhada as questões foram introduzidas e respondidas pelo analista. Feito isso, o chefe de marketing da Weg International Division foi chamado para prestar esclarecimentos, confirmar algumas informações e tirar dúvidas que ficaram pendentes. Atualmente, a Weg International Division é a unidade do grupo responsável por todas as subsidiárias internacionais da empresa.

A entrevista foi realizada no dia 09 de junho de 2010, na sede da empresa, em Jaraguá do Sul – SC e teve duração de 5 horas. A sede da empresa localiza-se no mesmo complexo do Parque Fabril I que concentra a maior parte da produção da Weg. Terminada a entrevista, foi mantido contato via e-mail e telefone para esclarecer dúvidas surgidas.

Após a coleta dos dados primários e secundários, a entrevista que havia sido gravada com um aparelho gravador digital do tipo MP4 foi transcrita completamente e utilizou-se a técnica de triangulação dos dados que permite a convergência dos dados coletados num mesmo sentido, enriquecendo, portanto, a análise e o entendimento do caso estudado.

### 3.3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para a análise dos dados, foram utilizadas três abordagens que constam na revisão de literatura da presente na pesquisa: a primeira, sobre internacionalização de empresas, contribuiu para compreender a história da empresa, bem como seu processo de expansão no mercado interno e também externo e explicitar suas áreas de atuação. Para tanto, foram utilizados as fontes de dados secundários, principalmente, o livro em comemoração aos 40 anos da Weg, as informações captadas durante a visita ao Museu da Weg, o *website* da Weg e as apresentações de Power Point fornecidas pela empresa.

A segunda abordagem, realizada sobre a trajetória da empresa, utilizou fontes de dados tanto primárias (a entrevista), quanto secundárias, destacando-se o livro em comemoração aos 40 anos da Weg, a fim de relacionar os principais eventos históricos da Weg com o seu processo internacionalização, até chegar à atual configuração de seus recursos. Os eventos foram analisados baseados na metodologia de análise para eventos *path dependence* elaborada por Hoff

(2008), os quais foram divididos por períodos sendo escolhidos os fatos que mais se relacionaram com o estudo realizado como objeto de estudo.

- a) Período analisado: o espaço de tempo relativo ao histórico da empresa foi dividido em períodos para ter-se um foco melhorado de análise.
- b) Fato observado: foi escolhido o evento histórico em função de sua influência na história da empresa, especialmente, no tocante à internacionalização para que se pudesse analisar a reconfiguração dos recursos ao longo desse processo.
- c) Condições antecedentes: foram identificados os eventos e condições anteriores ao fato observado que promoveram o acontecimento histórico;
- d) Momento crítico: instante em que se relacionou a causa e a consequência da decisão tomada;
- e) Reação da empresa: avaliou-se a forma que a empresa deu continuidade as suas ações e reagiu aos fatos;
- f) Formação de elementos estruturais: buscaram-se os elementos que se formaram e induziram a continuidade dos eventos;
- g) Resultados: apresentação da atual configuração dos recursos da Weg.

Essa atual configuração dos recursos da Weg faz parte da terceira abordagem da análise dos dados que envolve a descrição e análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da empresa focado no modelo de ciclo de *resourcing*. Para o desenvolvimento da terceira abordagem utilizou-se, principalmente, as entrevistas, as apresentações de Power Point e o livro em comemoração aos 40 anos da Weg.

Com relação à apresentação dos dados, a mesma se deu através de uma explanação sobre o caso, merecendo destaque o quadro 5 que resume a análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg, bem como a figura 18 que representa a aplicação do modelo de ciclo de *resourcing*, demonstrando a ideia cíclica de criação de recursos.

## 4 A WEG

Nesta seção, será apresentado o estudo de caso da empresa WEG. Para tanto, será descrito o histórico de fundação da empresa, acompanhado de seu processo de expansão tanto no mercado interno quanto externo, além das suas áreas de atuação. Depois, de maneira mais detalhada, versa-se sobre como ocorreu o processo de internacionalização da empresa. Primeiramente, as informações coletadas foram organizadas e descritas nas seções que seguem para, em seguida, fazer-se a aplicação da estrutura analítica para estudo de path dependence e, assim, poder analisar a reconfiguração dos recursos, segundo o modelo de ciclo de *resourcing* proposto.

### 4.1 HISTÓRICO INICIAL DA EMPRESA WEG

A empresa WEG foi fundada no dia 16 setembro de 1961, em Jaraguá do Sul – SC, pequena cidade de colonização alemã, que, na época, possuía uma população de aproximadamente vinte mil habitantes. Registrada no dia 30 de junho de 1961, inicialmente, foi chamada de Eletromotores Jaraguá Ltda, ganhando uma nova razão social Eletromotores WEG S.A. somente após alguns anos. A marca WEG é proveniente da junção das iniciais dos três fundadores (Werner, Eggon e Geraldo), a qual, coincidentemente, significa “caminho” em alemão.

Com um capital de Cr\$ 3.600,00, o equivalente a US\$ 11.726 ou a três fuscas naquele tempo, o administrador Eggon João da Silva, o eletricitista Werner Ricardo Voigt e o mecânico Geraldo Werninghaus idealizaram um empreendimento para fabricar motores elétricos.

Werner, o eletricitista, sempre fascinado pela eletricidade, estudou na Escola Técnica Federal, onde se especializou em radiotelegrafia e eletrônica. Trabalhou em Joinville na Empresul (atual Celesc), concessionária de energia elétrica, e na oficina Kanning & Weber. Em setembro de 1953, aos 23 anos, retorna para Jaraguá do Sul para instalar sua própria oficina. Na WEG dedicou-se à área técnica, principalmente, em motores e máquinas girantes.

Eggon, o administrador, começou a trabalhar cedo, aos 13 anos, como um “faz tudo” em um cartório em Jaraguá do Sul. Um ano depois, iniciou uma carreira bancária no principal banco do Estado por 14 anos. Depois desse tempo, tornou-se sócio da Wiest & Cia. Ltda., uma firma especializada na produção de canos de escape para veículos, que contava com 8 funcionários.

Nesse período, teve a oportunidade de acumular conhecimentos teóricos e práticos de Contabilidade e Finanças, além dos princípios básicos de Administração. Quatro anos depois, Eggon deixou a empresa, que agora contava com 150 funcionários, para enfrentar o maior desafio de sua carreira: dirigir a Weg. Comandou a empresa com firmeza, sempre com um olhar global do negócio, sendo o responsável direto por Vendas, Administração e Finanças.

Geraldo, o mecânico, iniciou sua carreira profissional na oficina mecânica de seu pai, Wihelm, em Joinville. Aos 14 anos, o universo de tornos e fresadoras, graxas e estopas já estava impregnado em seu cotidiano, fazendo com que ele se tornasse um aprendiz dos segredos da mecânica. Durante um curto período, esteve em Blumenau, nas indústrias Vahldick, voltando sem seguida, para a empresa do pai. Aos 27 anos, deixa a Werninghaus & Filhos para fundar a Weg onde dirige o processo produtivo de motores elétricos. Depois fez carreira política, como vereador, deputado estadual e prefeito de Jaraguá do Sul, falecendo tragicamente no cargo em 1998.

Apesar dos antecedentes familiares humildes e da pouca educação formal, a disciplina, a persistência e o foco no trabalho dos três sócios associados à grande vontade de abrir seu próprio negócio fizeram com que juntos ultrapassassem as dificuldades impostas no início da caminhada. (WEG 40 anos). Dentre as principais barreiras enfrentadas nesse período destacam-se:

1. dificuldade em conseguir distribuidores no Brasil e a marca Weg era desconhecida: o mercado de motores elétricos era dominado por marcas conceituadas como Arno, GE, Búfalo, Brasil e Paulista, fazendo com que os distribuidores não se interessassem em vender o produto de uma marca nova, quase impronunciável e desconhecida. Então, a Weg é obrigada a comercializar seus primeiros motores diretamente aos consumidores. Depois, montou sua própria rede de distribuidores, iniciando pelos assistentes técnicos os quais passaram a ser responsáveis pelas vendas dos motores, fato ao qual é atribuído parte do sucesso progressivo da Weg.
2. dificuldade em conseguir matéria-prima e componentes, localização distante e problema de transporte: na época, o principal mercado de motores era São Paulo, mas a dificuldade de transporte, comunicação e até mesmo a desconfiança na nova marca, inviabilizava a produção dos motores em Jaraguá do Sul. A solução encontrada foi verticalizar a produção e passar a fabricar seus componentes. Assim, a Weg implantou sua fundição, estampanaria, fábrica de fios, centrais de usinagem e ferramentaria. Portanto, diante da dificuldade de se conseguir matéria-

prima, a Weg buscou sua autonomia, sendo, hoje em dia, praticamente, auto-suficiente; compra apenas rolamentos e alguns outros componentes.

A simplicidade e perseverança dos fundadores associadas ao foco na qualidade e na melhoria contínua de produtividade, num processo totalmente integrado que permitia o controle nas etapas de produção, rapidamente, fez da Weg uma grande competidora global.

## 4.2 EXPANSÃO DA WEG

A Weg iniciou suas atividades em um imóvel alugado de aproximadamente 200m<sup>2</sup> localizado na avenida Getúlio Vargas, 667, em Jaraguá do Sul (SC), local onde, atualmente, encontra-se o Museu Weg. Com a instalação das máquinas, a empresa se preparava para produção do primeiro motor. Nos primeiros três meses e meio são montados 146 motores elétricos, totalizando 51,5 cavalos-força.

No início de 1963, os fundadores decidem ampliar o negócio criando duas novas empresas: a Saweg para produção de transformadores domésticos e a Nina para produção de máquinas de lavar roupa. Mas, em 1967, ambos os empreendimentos são desativados.

Apesar desse acontecimento, as vendas de motores cresciam e exigiam expansão da empresa. Assim, decide-se criar um parque fabril próprio, com aquisição de um terreno na rua Venâncio da Silva Porto, próximo à sede alugada. Em outubro de 1964, a Eletromotores Jaraguá começa a operar sua própria sede. A partir de então, a empresa passa a vivenciar um salto tecnológico decorrente das transformações na área industrial, com a introdução de novos sistemas de produção, exigindo aperfeiçoamento técnico de seus colaboradores. O treinamento, a reciclagem e o reforço de conhecimento passam a fazer parte do cotidiano dos colaboradores da Weg. Tal aprimoramento tecnológico possibilita a construção dos primeiros equipamentos de produção: máquina de injetar rotores, forno de ferro fundido a óleo para tampas e carcaças, máquina de estampo progressivo para cortar chapas de rotores e estatores. Em 1968, é criado o Centro de Treinamento, onde jovens e adultos são formados em cursos profissionalizantes, provando que, de fato, a educação passa a ser uma das prioridades da Weg.

Assim, a Weg fecha a década de 60 com capacidade produtiva de 45.560 motores, comparados com apenas 9.486 em 1964, período inicial do aperfeiçoamento tecnológico. O número de colaboradores em 1961 era de apenas nove, atingindo quatrocentos e nove em 1970, e a área construída de 280m<sup>2</sup> passou para 4.242 m<sup>2</sup>, quinze vezes maior do que a inicial. Foi em

1970 também que a Weg deu os primeiros passos em direção ao mercado externo, pois realizou as primeiras exportações para países vizinhos. (WEG 40 anos).

O período compreendido entre os anos 70 e 80 foi marcado por um grande crescimento decorrente do milagre econômico da indústria brasileira, época em que o Brasil cresceu em dez anos mais do que havia crescido em toda sua história. Nesse sentido, a Weg se transforma em uma grande empresa, passando de 496 funcionários e de uma capacidade produtiva de 63 mil motores, em 1971, para 3.542 funcionários e a marca de quase um milhão de motores elétricos produzidos no ano de 1980.

Com o referido crescimento, em 1973, a Weg sente a necessidade de mais espaço, tendo em vista que os 30 mil m<sup>2</sup> e os 7 mil de área construída não comportavam mais a voracidade de crescimento. Assim, a empresa adquire mais 400 mil m<sup>2</sup> para construção do parque fabril II que entra em operação no início de 1974, mas seu registro oficial de inauguração data de 1977. Com o novo parque fabril, a Weg gerou 600 novos empregos e dobrou sua capacidade de produção. Visando conquistar o mercado internacional, a Weg participa de feiras eletrônicas no exterior e cria uma empresa na Alemanha, a Jara, marca de motores exportados para Europa, onde já havia o registro da marca Weg (WEG 40 anos). Além disso, assina um contrato para exportação de tecnologia para uma empresa colombiana.

Contrariamente à década de 70, o início da década de 80 é marcado por uma crise na economia brasileira e oscilações de mercado. Apesar das vendas despencarem e ficarem emperradas por quase dois anos, a Weg não adota a estratégia de demissão em massa. Em vez disso, reduz a jornada de trabalho em 25% e passa a investir em seu pessoal, oferecendo treinamentos e educação. O resultado disso foi a instalação do Centro Tecnológico com o compromisso de desenvolver tecnologia de ponta. A Weg também adota uma estratégia de diversificação fazendo surgir a Weg Acionamentos, Weg Transformadores, Weg Máquinas, Weg Química e a Weg Automação, conseguindo fechar a década com números positivos.

A partir de 1991, com um novo presidente comandando a Weg, a empresa adota uma agressiva estratégia de internacionalização, objetivando a liderança mundial em motores elétricos industriais. Instala filiais próprias nos cinco continentes e, em 1999, 29% de sua produção era exportada para aproximadamente 55 países, sua participação no mercado brasileiro de motores elétricos era de 79% e a produção era de 6.180 mil motores por ano certificados nos mais rigorosos padrões de qualidade internacional (GHOSHAL et al, 2002).

Por trás de todo esse crescimento e êxito da Weg encontram-se profissionais focados no trabalho, motivados por um ideal e com uma visão global que acreditam serem as pessoas o

grande diferencial de uma empresa. Ratifica-se tal constatação ao observar a declaração dada pelo sócio-fundador e presidente da empresa durante 28 anos, Eggon João da Silva, a uma das mais conceituadas revistas econômicas da época, a *Banas*. Ele afirma que “quando faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado. Mas homens você não pode comprar nem pedir emprestado. E homens motivados por uma ideia são a base do êxito.” (WEG 40 anos).

### 4.3 ÁREAS DE ATUAÇÃO

Atualmente, a visão da Weg está focada em se constituir numa referência global para máquinas elétricas, com ampla linha de produtos, provendo soluções eficientes e completas. A empresa acredita que deve ser um agente de transformação, fornecendo soluções completas para o negócio de seus clientes. Assim, ela passa a ser uma vendedora de soluções e não apenas uma fabricante de motores, procurando aumentar o valor agregado dos seus produtos e progredir na sua cadeia de valor.

No entanto, no começo de suas atividades, o negócio da Weg era voltado apenas para a fabricação de motores elétricos. Depois, a partir dos anos 80, buscando se reerguer da crise econômica no Brasil e das oscilações de mercado que emperram as vendas da Weg durante dois anos, a empresa percebe que não podia continuar fabricando apenas motores elétricos e resolve adotar uma estratégia de diversificação para conseguir crescer.

Em janeiro de 1981 surge a Weg Acionamentos responsável pela produção de componentes eletroeletrônicos e por promover a engenharia de aplicação para sistemas, estabelecendo-se no comando e proteção de motores. Ressalta-se que a Weg Acionamentos originou a divisão de automação industrial (Weg Automação), desenvolvendo controladores programáveis e centros de controle de motores. Após 5 meses, com a aquisição da Ecemic de Blumenau (SC), surge a Weg Transformadores, compondo uma sinergia em aplicações industriais. Logo a Weg consegue se destacar em transformadores de distribuição e força, com forte presença nos mercados de geração, distribuição e transmissão de energia elétrica.

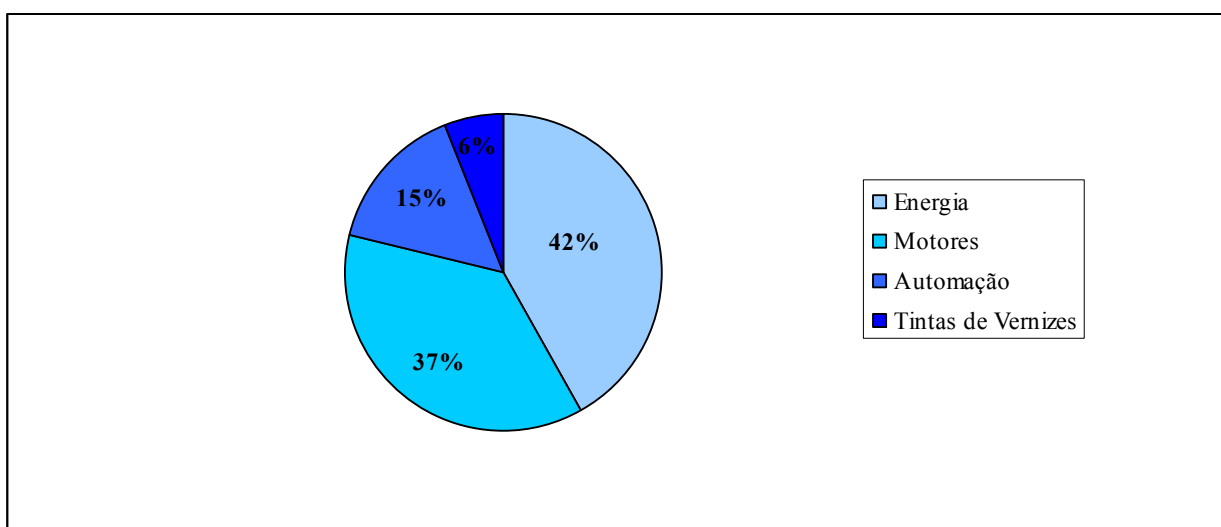
A Weg Máquinas nasceu em agosto e produzia máquinas elétricas girantes de grande porte, direcionada principalmente a segmentos como mineração, petroquímica, usinas, papel e celulose. Além disso, também absorve a produção de motores de corrente contínua e de média e alta potência, além de geradores de energia.

Por fim, em 1983, surgiu a Weg Química especializada em tintas e vernizes industriais, sendo líder de mercado neste segmento. Apesar de fugir um pouco do pacote elétrico (motores, energia, automação), essa área de negócio tem sua importância no grupo conforme mencionado (liderança no mercado). O quadro 4 apresenta de maneira resumida as áreas de atuação da Weg.

Área de negócio	Produtos
<b>Weg Automação - Equipamentos eletrônicos industriais</b>	Motores elétricos industriais de baixa e média tensão, <i>drivers</i> , equipamentos e serviços de automação industrial, componentes e serviços de manutenção.
<b>Weg Transformadores - Geração, transmissão e distribuição de energia</b>	Geradores para usinas hidráulicas, usinas térmicas de diversos tipos e usinas eólicas, transformadores, subestações, painéis de controle e serviços automação de energia.
<b>Weg Máquinas - Motores para uso doméstico</b>	Motores monofásicos.
<b>Weg Química - Tintas e vernizes</b>	Tintas líquidas, tintas em pó e vernizes eletro-isolantes.

**Quadro 4: Áreas de atuação da empresa**  
 Fonte: adaptado de Weg RA (Relatório Anual), 2009.

O gráfico 1 representa as vendas referentes a cada uma das unidades de negócio da Weg, fornecendo uma visão geral da relevância de cada área.



**Gráfico 1: Vendas por unidade de negócios**  
 Fonte: Corporate Presentation (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

De acordo com o gráfico, a área de energia representa o maior valor percentual em vendas. No entanto, neste valor está somado não apenas a questão da geração de energia, como também a de transmissão e distribuição. Portanto, caso houvesse uma divisão mais detalhada, a área de motores seria a maior responsável pelo percentual das vendas da Weg.



#### 4.4 NÚMEROS WEG

Apesar da estratégia da Weg ser focada no crescimento e desenvolvimento ao longo prazo, a crise internacional de 2008 que atingiu todos os segmentos de mercado e praticamente todas as regiões do globo desacelerou o ritmo das atividades internacionais da Weg focadas em novas aquisições e na expansão de suas unidades fora do Brasil.

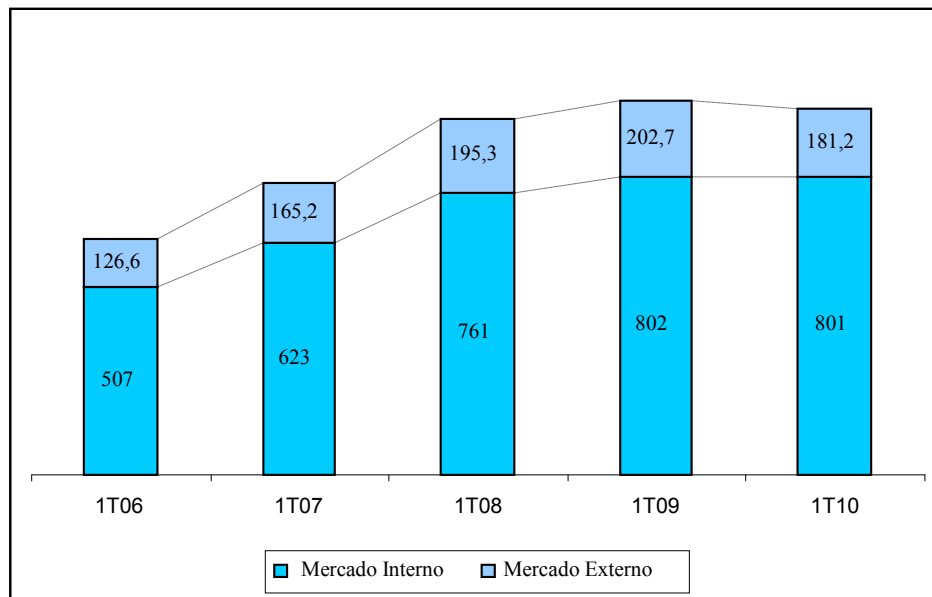
Nesse sentido, em 2009, a Receita Operacional Bruta Consolidada (ROB) atingiu R\$5.110,6 milhões, com queda de 6,6% em relação ao ano anterior. O desempenho das Receitas em cada uma das áreas de negócios, contudo, revelou-se diferente, com crescimento nas áreas de GTD (equipamentos para o setor de energia) e de Tintas & Vernizes e decréscimo nas áreas de Equipamentos Eletroeletrônicos Industriais e de Motores para Uso Doméstico.

No mercado interno, a Receita Operacional Bruta atingiu R\$ 3.371,6 milhões, representando 66 % da Receita Operacional Bruta Total e mostrando decréscimo de 5,6% sobre o ano anterior, reflexo da diminuição do ritmo econômico e, conseqüentemente, da demanda por bens de capital de uso industrial.

No mercado externo, a Receita Operacional Bruta atingiu R\$ 1.739,00 milhões, correspondendo a 34% da Receita Operacional Bruta Total, mostrando uma diminuição de 8,5% em relação ao ano anterior.

Como se pode observar, a Weg sofreu os efeitos da diminuição do ritmo econômico ocasionado pela crise internacional de 2008. No entanto, os números divulgados para o primeiro trimestre de 2010 apontam para uma recuperação gradual das atividades da Weg.

No primeiro trimestre de 2010, a Receita Operacional Bruta no mercado interno alcançou um patamar de R\$ 801,00 milhões, enquanto que no mercado externo esse valor foi de R\$ 181,2 milhões, totalizando R\$ 982,2 milhões. O gráfico 2 demonstra a evolução da Receita Operacional Bruta dos primeiros trimestres dos últimos 5 anos.



**Gráfico 2: Receita Operacional Bruta dos primeiros trimestres de 2006 a 2010 (R\$ milhões)**  
 Fonte: Teleconferência de Resultados 1T10:< [http://www.slideshare.net/weg\\_ri/2010-04-29-1-t10-conference-call-portugues](http://www.slideshare.net/weg_ri/2010-04-29-1-t10-conference-call-portugues)>

O Lucro Líquido do Exercício da Weg atingiu R\$ 548,4 milhões, representando uma queda de 2,1%, quando comparado aos R\$ 560,4 milhões obtidos em 2008. Com isso, o retorno sobre o patrimônio foi de 25,2% em 2009.

Nesse mesmo ano, a Weg realizou vários investimentos em ativos fixos para expansão da capacidade produtiva os quais totalizaram R\$ 226,3 milhões, sendo que 72% foram destinados aos parques industriais e demais instalações no Brasil e o restante às unidades produtivas e demais subsidiárias no exterior. Diante da situação de demanda desaquecida com a qual a Weg se deparou em 2009, o programa de investimentos foi gerenciado com o objetivo de evitar a expansão de capacidade produtiva ociosa, pois, otimizando a ocupação da capacidade, o retorno sobre o capital investido seria maximizado. A Weg também investiu em Pesquisa e Desenvolvimento o que implica dispêndios para desenvolver novos produtos, aprimorar continuamente os já existentes, adaptar produtos e sistemas e melhorar processos industriais. O total investido somou R\$ 8 2,8 milhões, representando 2,0% da Receita Operacional Líquida. Em 2008 os investimentos em P&D somaram R\$ 88,8 milhões, representando 2, 0% sobre a Receita Operacional Líquida. Assim sendo, a Weg encerrou o ano de 2009 contando com a colaboração de 19.535 funcionários e um faturamento de R\$ 5.110 milhões.

Para 2010, a empresa espera se recuperar dos efeitos da crise para que ela possa retomar o crescimento das receitas, em um processo de melhoria gradual do desempenho nos diversos segmentos e mercados. Planeja retomar o patamar de crescimento de 20%, índice médio de expansão até antes do início da crise (VALLE, 2010). Assim, pretende continuar a aumentar sua

participação em todos os mercados mundiais em equipamentos eletro-eletrônicos industriais, bem como incrementar os negócios de equipamentos de energia e automação. É válido ressaltar que a busca pelo fortalecimento da posição da Weg como fornecedor de soluções industriais de equipamentos eletroeletrônicos industriais e de sistemas específicos para a área de energia no mercado interno será mantida.

#### 4.5 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG

O processo de internacionalização da Weg teve início em 1970, quando foram realizadas as primeiras exportações para países da América Latina. Dentre os principais motivos que levaram a empresa ao mercado internacional encontram-se a oportunidade de crescimento advinda, inicialmente, do interesse de países importadores em adquirir os produtos Weg, a possibilidade de configurar entre os melhores do mundo e, assim, ter acesso ao que era de mais moderno, podendo fazer *benchmarking*, e a necessidade de expansão, tendo em vista que já havia um volume de vendas muito grande no mercado interno. Os ganhos de escala oriundos do referido volume de produção também impulsionaram a internacionalização da Weg, fazendo com que a mesma se sentisse preparada para concorrer com os grandes competidores globais.

No entanto, até chegar ao grau de comprometimento de recursos que a Weg possui hoje no exterior, a empresa passou por quatro fases em seu processo de internacionalização, as quais serão apresentadas a seguir.

##### 4.5.1 Primeira Fase: Início das Exportações (1970)

O final da década de 60 marcou a primeira fase do processo de internacionalização da Weg. Apesar da primeira exportação datar de 1970, diz-se que a Weg não exportou, mas que, na verdade, foi comprada. Isso porque o interesse em realizar a comercialização do produto partiu das empresas importadoras e não da própria Weg. Empresas localizadas na América Latina, basicamente, em países como Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia é que tinham interesse em comprar e, conseqüentemente, a Weg vendia, contanto que não precisasse correr atrás das vendas, porque o seu foco estava em se estabelecer no mercado interno. Vale mencionar que nos registros do Museu da Weg consta que foi para o Paraguai o destino da primeira exportação. Portanto, o esforço da Weg para exportar naquela época era mínimo e, conseqüentemente, sua

visão de exportação era inexistente. Depois, quando as exportações se intensificaram mais, a Weg começou a se preocupar com questões normativas, porque, até então, era tudo bastante amador.

Dentre as barreiras enfrentadas pela Weg nesse período encontram-se:

1. dificuldade em estabelecer distribuidores no exterior sem ser conhecido: da mesma forma que aconteceu no Brasil, no mercado externo a Weg também encontrou dificuldades para montar sua rede de distribuidores. Sem ter conhecimento do mercado e sem ter contatos no exterior, a empresa decidiu penetrar o mercado externo por meio do estabelecimento de contato com pessoas que estivessem no exterior, que possuíssem conhecimento sobre o ramo e que pudessem ajudar a empresa a realizar as transações. Primeiramente, observava qual empresa já havia comprado o produto da Weg sequenciadas vezes e, em seguida, entrava em contato para saber se havia interesse em fechar uma parceria para vender o produto em seu país. Uma dessas empresas, a Record Electric do Paraguai, fechou contrato e até hoje é um distribuidor da Weg. Nesse sentido, a Weg iniciou suas exportações pela América Latina, tendo em vista a facilidade do idioma, a aproximação cultural, bem como as barreiras inerentes à exportação, tais como documentação e frete e, dessa maneira, foram fechados os primeiros contratos de representação e distribuição. Começou também a participar de feiras no exterior e embarcou os primeiros containeres em consignação para o Canadá.
2. necessidade de um “novo motor” que atendesse normas internacionais e o fato de, na época, a maioria dos motores no mercado serem abertos (ODP): quando as exportações tomaram proporções maiores, a Weg começou a sentir necessidade de um motor que estivesse de acordo com as normas internacionais, para que não houvesse o risco do produto ser incompatível. Então, a Weg se adaptou às normas da *International Electrotechnical Commission* (IEC) e comprou tecnologia da Europa, ou seja, estabeleceu-se um acordo com uma empresa européia (Alemã) para trazer os primeiros produtos normatizados. Nessa época, final dos anos 70, a Weg passou a se orgulhar de ser a maior fabricante de produtos normatizados da América. No entanto, o que acontecia era que os concorrentes não fabricavam motores normatizados, sendo a Weg a única fabricante. Além disso, a Weg deu início a fabricação do motor IP44 (quadrado). A parte externa do motor como as medidas, design, corpo, molde, modelo, etc foi

desenvolvida com tecnologia comprada, já a parte interna, como de desempenho elétrico, foi fabricada pela própria Weg que já era capaz de calcular e desenvolver sozinha.

Assim sendo, essa primeira fase do processo de internacionalização da Weg se caracteriza pelo começo das exportações para os países da América Latina e pelo estabelecimento dos primeiros contratos de representação e distribuição, apresentando um baixo grau de envolvimento da empresa fora do país.

#### 4.5.2 Segunda Fase: Conquista dos mercados (1980)

Com o fechamento dos primeiros contratos de representação e distribuição, o passo seguinte e marco do início da segunda fase do processo de internacionalização da Weg foi a extensão da rede de representantes de distribuidores a partir dos anos 80. Consequentemente, surge a necessidade de uma rede de assistentes técnicos (AT's), pois não adiantaria vender o produto sem oferecer um suporte de pós-venda. Então, a Weg foi atrás de pessoal no mercado externo que soubesse trabalhar com o produto e que pudesse fornecer assistência técnica. No entanto, enfrentou grandes dificuldades, porque a maioria dos assistentes técnicos possuía contrato com as grandes empresas. A solução encontrada foi contratar um pequeno assistente técnico, investir em treinamento e dar condições para que ele se desenvolver e prestar suporte de qualidade.

Nesse estágio da internacionalização, é criado um Departamento de Comércio Exterior. Atualmente, já existe a Weg International Division, mas, no começo, era a área de Vendas da Weg Motores, mais especificamente, três ou quatro pessoas responsáveis por fazer as cotações para o mercado externo.

Outro marco nessa fase foi a busca pela certificação de produtos que, mesmo se constituindo em uma barreira técnica, é preciso obtê-la, pois em qualquer lugar que se deseje vender ela é exigida.

A participação em feiras, por sua vez, foi incorporada vislumbrando tornar a marca Weg conhecida. No geral, a Weg não participava sozinha, mas em parceria com algum distribuidor, já que, dificilmente, o mesmo não vendia apenas motores, mas todos os tipos de produtos. A preferência da Weg era por distribuidor que pudesse montar estoque. Então, a Weg acabava ajudando financeiramente o distribuidor e em troca levava algum colaborador e participava da

feira. Como resultado, a Weg passou a adquirir novos conhecimentos, passando a desenvolver seus produtos com tecnologia própria a partir de 1985.

Por fim, o incentivo ao aprendizado da língua inglesa também se tornou evidente nesse período, tendo em vista que a grande maioria das comercializações internacionais era feita em inglês e o não conhecimento da língua poderia provocar a perda de negociações.

Mesmo sendo evidentes os avanços da Weg nessa década de 80, algumas barreiras tiveram que ser superadas para que ela conseguisse conquistar os mercados que desejava. Foram elas:

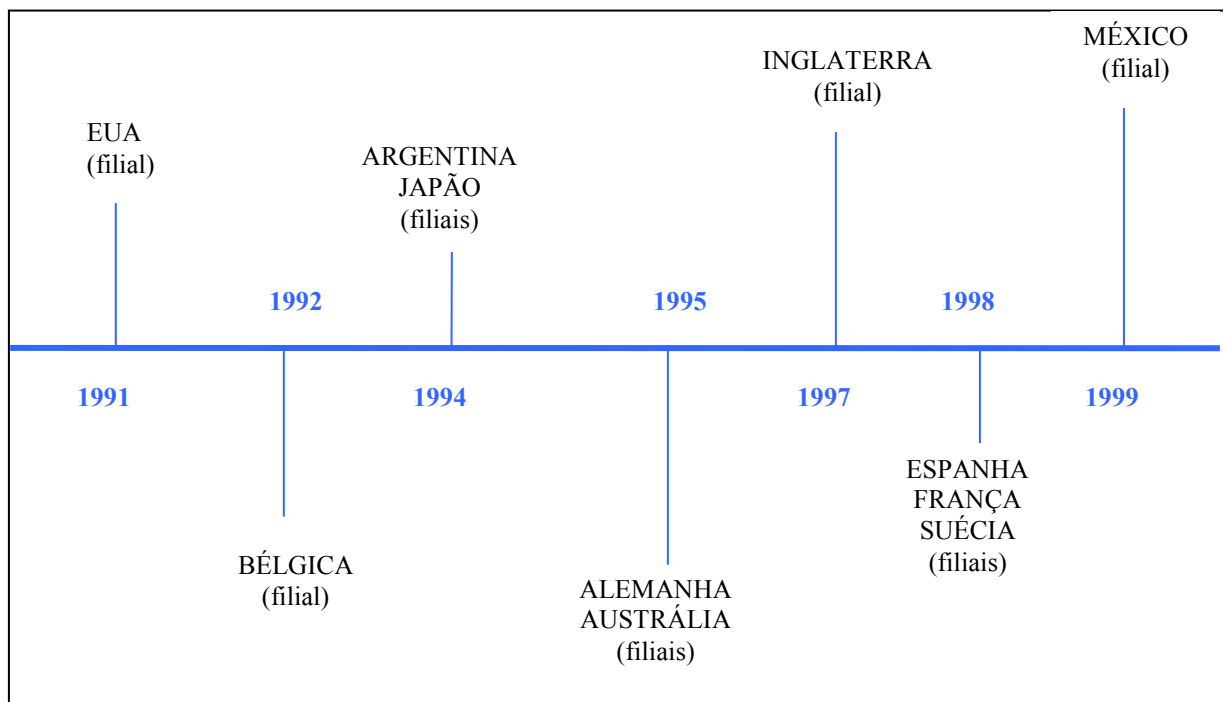
1. Estabelecer contato com outros países (idioma): no começo, a barreira era estabelecer contato com outros países e, por isso a Weg passou a incentivar a prática do inglês, pois, apesar de hoje em dia ser comum encontrar pessoas que saibam a língua, antes era bastante difícil. Passou também a enviar funcionários às filiais do exterior para um período de treinamento. Normalmente, a empresa procura a mão-de-obra e pessoal local devido a questões culturais e também por um sentimento de respeito pelo pessoal local. Ela considera complicado ter em todas as suas filiais um grupo de pessoas locais sendo dirigidas por um diretor brasileiro, pois a empresa valoriza o crescimento interno, ou seja, possui uma política de plano de carreira e acredita ser frustrante para um funcionário ter seu plano de carreira interrompido, porque a empresa prefere contratar um brasileiro. Então, hoje, pode-se dizer que 50% das filiais têm diretor brasileiro e a outra metade, se não tem um diretor brasileiro, possui um vice-presidente, ou um diretor de nível hierárquico mais baixo. Além de levar em consideração o plano de carreira de seus funcionários, a Weg também procura envolver o pessoal local nas decisões da empresa devido ao conhecimento de mercado que eles têm. No entanto, por mais que tenham conhecimento de mercado, às vezes, eles não têm o *background* técnico do pessoal do Brasil e, por isso, no começo, foi bastante utilizado esse método de mandar o funcionário para fora com *expertise* em motores. Sendo assim, ele faria todo o treinamento, deixaria o pessoal e material prontos, praticaria o inglês e voltaria preparado também para dar o suporte para eles.
2. Manter a exportação como uma prática contínua e acabar com a prática de exportar apenas o excedente de produção: as empresas brasileiras, inclusive a Weg, possuíam uma prática de exportar apenas o excedente de produção. Isso

porque não havia um Planejamento de Produção e a fabricação era feita de maneira desprogramada, deixando aquilo que não interessava ao mercado interno para exportação. A partir de então, a Weg adotou uma filosofia contrária: “exportar faz parte do nosso negócio” que não foi de fácil implantação, pois, agora a Weg precisava estabelecer parte de seu faturamento para exportação e necessitava de uma estrutura para isso. Foi então que surgiu a Weg Exportadora que trouxe um novo conceito para a exportação que não estava preocupado com o excedente produção, mas sim com o desejo próprio de exportar e de conseguir novos negócios.

Percebe-se que essa segunda fase do processo de internacionalização da Weg ainda é caracterizada pela utilização de representantes e distribuidores, só que agora há uma extensão da rede. Além disso, a comercialização com países não só da América Latina, mas também da Europa, fez com o conhecimento tanto da língua inglesa, quanto espanhola fossem necessários. Por fim, consta-se a criação de um Departamento de Comércio Exterior, a preocupação com a certificação de produtos e a participação em feiras.

#### 4.5.3 Terceira Fase: Internacionalização (1990)

A terceira fase do processo de internacionalização da Weg começou na década de 90, quando a empresa definiu uma nova estratégia de atuação no mercado externo e instalou suas primeiras filiais comerciais. Inicialmente, nos EUA com a Weg Electric Motors, depois na Bélgica com a Weg Europe, não buscando o mercado belga, mas a Europa como um todo, sendo que o escritório central estaria localizado na Bélgica. Mas, após certo tempo, a Weg percebeu que seria preciso instalar uma filial própria em cada país. Então, outras filiais foram instaladas na Alemanha, Austrália, Argentina, México, totalizando, hoje, 22 filiais. A figura 7 apresenta a linha do tempo de instalação das primeiras filiais da Weg no mundo.



**Figura 7: Linha do tempo de instalação das primeiras filiais da Weg**

Fonte: Processo de Internacionalização (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

Esse período da década de 90 também foi marcado pela extinção do Departamento de Comércio Exterior para a inauguração da Weg Exportadora que seria uma empresa a parte. Por fim, iniciou-se a expatriação de pessoal, ou seja, passou-se a enviar brasileiros para trabalhar no exterior.

Nessa fase barreiras também tiveram que ser superadas para que a Weg pudesse dar continuidade ao seu processo de internacionalização. Foram elas:

1. Dependência de distribuidores: nessa época a Weg dependia exclusivamente dos distribuidores, porque era por meio deles que pretendia se expandir passando a diversificar sua gama de produtos e serviços, não focando apenas em motores. No entanto, ao alcançar um nível de lucratividade satisfatório, os distribuidores não se interessavam em ampliar seu negócio. Então, os interesses começaram a conflitar e a WEG decidiu substituir o distribuidor por filiais comerciais próprias (EUA, Bélgica, Alemanha, Austrália, Argentina, México, etc.). Muitas vezes a Weg prefere até comprar a empresa do distribuidor, pois a mesma já possui estoque próprio, funcionários conhecidos, marca estabelecida, aspectos que facilitam o desenvolvimento das atividades da empresa.
2. Descobrir a maneira mais adequada para implantar uma filial comercial no exterior: diante da dificuldade de implantar filiais comerciais no exterior, a Weg passou a se associar a distribuidores locais, buscando até mesmo comprar a



empresa do distribuidor. No entanto, a parte contábil e legal é bastante delicada, pois cada país possui sua própria legislação e, por isso a Weg contratou especialistas locais em cada país. Na China, por exemplo, sendo um país socialista, não se compra uma empresa; compra-se o direito de utilizar a fábrica por determinado tempo. Então, antes de comprar uma empresa, a Weg precisava estar muito bem assessorada.

3. Mudar a imagem do Brasil (País pobre de Terceiro Mundo): o grande problema enfrentado pela Weg nessa fase dos anos 90 foi da mudança da imagem do Brasil de país pobre do terceiro mundo. Tal fato era agravado pelo fato do marketing da Weg ser muito mais focado em apoio e vendas do que na busca de negócios. Assim, a Weg começou a mudar no sentido de investir mais na divulgação de uma imagem positiva sobre o Brasil. Trouxe clientes e potenciais clientes para mostrar o país, a região e a empresa (mais de 1.100 visitantes do exterior vêm ao Brasil por ano). O assunto “visitas ao país” passou a ser bastante explorado, porque, no Brasil, a Weg é conhecida, possui uma imagem ótima, mas, no mercado externo, o pessoal precisa ver e conhecer, senão não adianta. Apesar do *feedback* dessas visitas ser, em sua maioria, positivo, existem algumas empresas, como a International Paper nos EUA, que faz impressão de papel, cujos técnicos de manutenção os quais trabalham para ela são os que mais entendem de motor e são reconhecidos mundialmente como tal. Então, mesmo que durante a visita esses profissionais identifiquem falhas na Weg, isso é positivo em termos de aprendizado para a Weg.

Portanto, essa terceira fase é caracterizada fortemente pela definição de uma nova estratégia para o mercado externo, focando no estabelecimento das primeiras filiais comerciais.

É importante deixar registrado que em 1994, a Weg tentou incrementar seu acesso ao mercado internacional por meio do estabelecimento de uma *joint venture* com uma empresa argentina. No entanto, após dois anos de associação, a parceria foi desfeita, pois a empresa argentina entrou em processo degenerativo interno e, conforme as interpretações dadas à legislação trabalhista argentina, a Weg teve que se defender judicialmente do passivo trabalhista deixado por sua ex-associada. Desse acontecimento a Weg aprendeu a grande lição de sempre buscar conhecer os aspectos regulatórios do local onde irá fazer negócios, bem como a de não mais optar por modos de entrada no mercado internacional do tipo híbrido e partir logo para os hierárquicos, como mostra a quarta fase de internacionalização a seguir.

#### 4.5.4 Quarta Fase: Globalização (2000)

A quarta fase do processo de internacionalização da Weg foi marcada pela instalação de fábricas no exterior (Argentina, China, México e Portugal). A primeira delas, na Argentina, foi uma fábrica de motor para lavadora que está operando até hoje, além de uma de disjuntores que foi fechada ano passado. Ao ser desativada, a produção dessa fábrica de disjuntores foi trazida para o Brasil e as pessoas foram demitidas, sendo algumas da área técnica aproveitadas para trabalhar em vendas no país. A causa para tal ocorrência foi a existência de problemas legais, envolvendo questões sindicais.

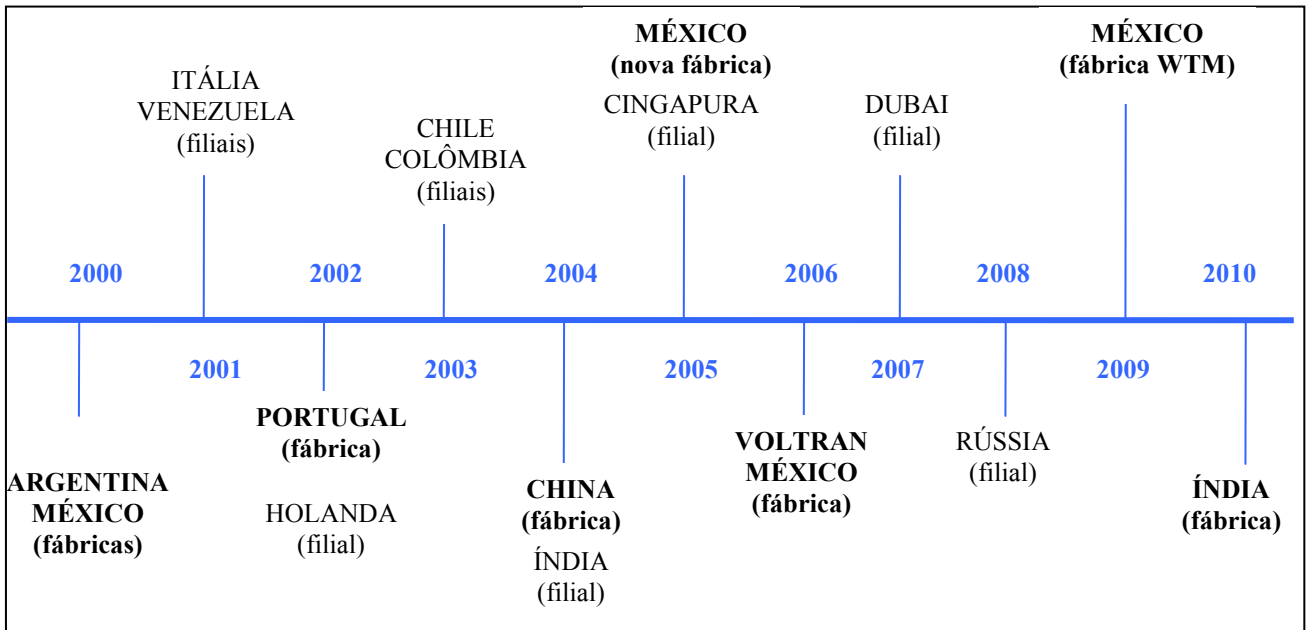
Depois, ocorreu a instalação da fábrica em Portugal que, assim como a da Argentina, foi para complemento de linha, uma vez que a Weg fabricava apenas motores grandes e não motores grandes pré-classificados para áreas de risco. Como exemplo de área de risco, pode-se citar um posto de gasolina, pois caso o motor que existe dentro da bomba de gasolina sofra algum dano, o mesmo pode gerar faísca, queimar e explodir. Nesse sentido, motores para área de risco são aqueles fabricados conforme normas específicas para esse tipo de ambiente e certificados por órgãos credenciados. Uma vez que a fábrica de Portugal já era certificada para áreas de risco, optou-se por comprá-la, pois, de imediato, seria possível atender às normas com relação à fabricação de motores para área de risco.

O caso da China foi algo bastante peculiar, pois se tinha a ilusão de comprar uma fábrica por lá, mas, sendo um país socialista, na China, não se compra uma fábrica, mas sim o direito de fabricação. Então, mesmo estando em funcionamento há 5 anos, a fábrica da China não corresponde àquilo que foi planejado.

A fábrica do México foi comprada em 2001, vislumbrando atender aos EUA, a maior filial da Weg (5 escritórios distribuídos, mais de 200 pessoas e maior faturamento a nível de filial).

A conquista do mercado asiático, por sua vez, deu-se em função da grande possibilidade de fabricação que o mesmo oferecia. Na Índia, por exemplo, havia uma oferta de 40 fabricantes consideráveis de transformadores, enquanto que em outros países esse número era de 3 ou 4.

Por fim, essa quarta de internacionalização é marcada pela vinda de estrangeiros para trabalhar na Weg (Brasil), fato que ajudou a empresa em termos de relacionamento. A figura 8 representa a linha do tempo de instalação das fábricas, bem como da continuação do estabelecimento das filiais.

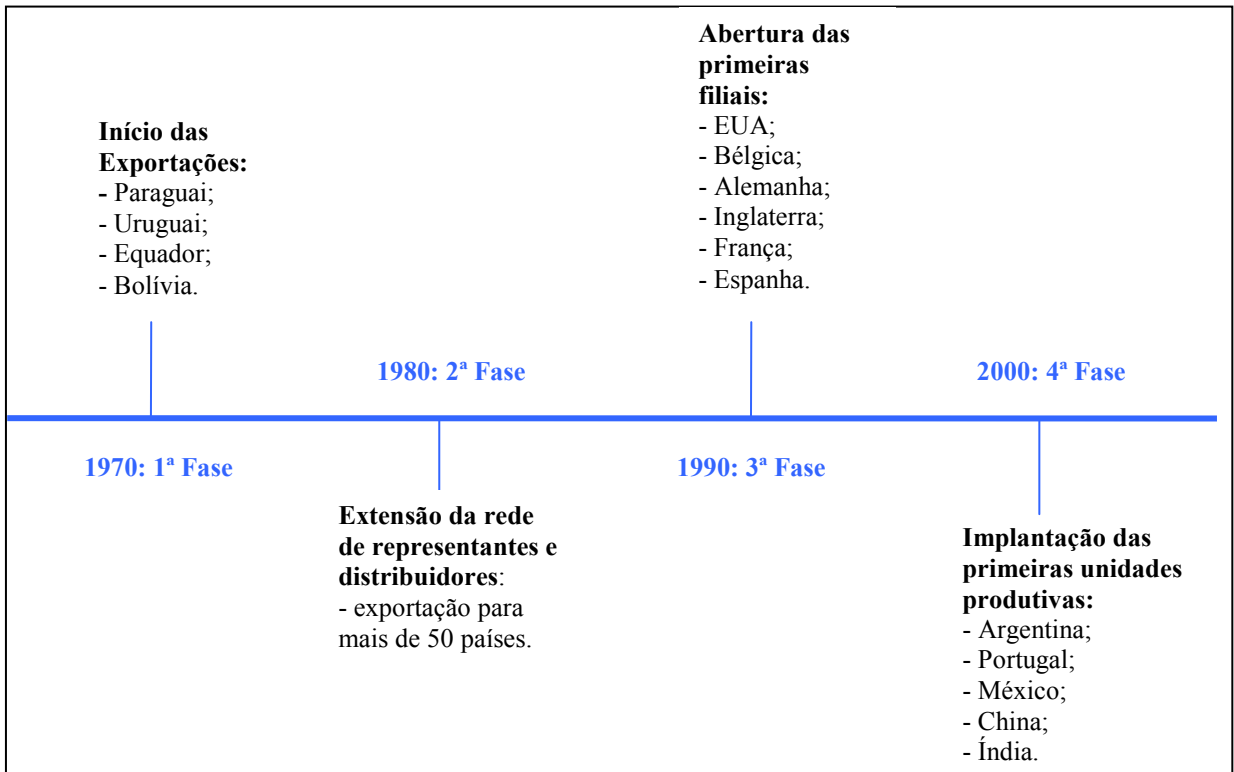


**Figura 8: Linha do tempo de instalação das fábricas e da continuação do estabelecimento das filiais**  
 Fonte: Processo de Internacionalização (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

Dentre as barreiras enfrentadas nesse período encontram-se:

1. Descobrir a maneira mais adequada para implantar uma fábrica no exterior: essa barreira estava relacionada com a área de cobertura que a Weg desejava atingir, pois dependendo disso, ela iria implantar uma fábrica no exterior por meio da compra de alguma planta, da construção de uma nova fábrica ou da transformação de uma filial comercial em fábrica. A opção escolhida foi a compra de fábricas de motores já existentes, inclusive a de concorrentes como a ABB no México.
2. Descobrir a melhor maneira de implantar a cultura WEG nas filiais e permitir que os estrangeiros a entendessem: a Weg preza um trabalho pró-ativo, que vai além daquilo que está descrito no *job description* do funcionário e isso, muitas vezes, vai de encontro ao que acontece em outros países, ou até mesmo em outras regiões do Brasil diferente da que a Weg se encontra. Para lidar com essa situação, a Weg enviou brasileiros para estagiar nas filiais e, da mesma forma, trouxe estrangeiros para participar de treinamentos na Weg Brasil, permitindo que eles compreendessem essa cultura WEG.

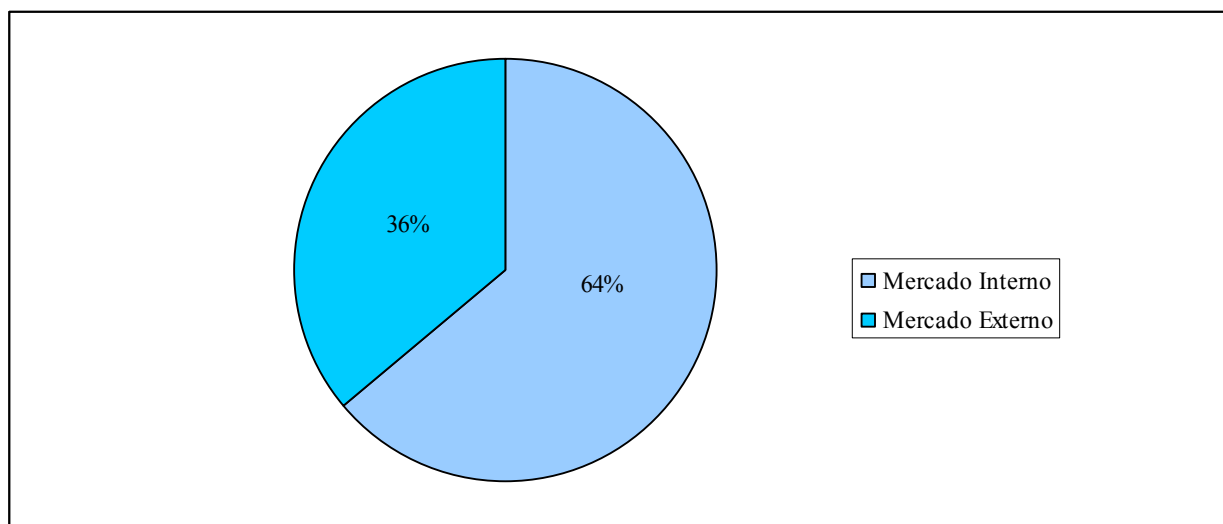
Assim, a denominação dada a essa última fase do processo de internacionalização da Weg, ou seja, globalização, adéqua-se perfeitamente, pois foi nesse período em que a Weg conseguiu uma cobertura mundial, instalando fábricas no exterior, conquistando o mercado asiático e atraindo clientes globais, ficando mais próxima dos principais mercados.



**Figura 9: Fases do processo de internacionalização da Weg**

#### 4.5.5 Resultados da Internacionalização

O gráfico 3 resume o resultado das vendas do processo de internacionalização da Weg:



**Gráfico 3: Resultado das vendas do processo de internacionalização**  
Fonte: Corporate Presentation (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

Atualmente, 64% das vendas são provenientes do mercado interno, ou seja, do Brasil, enquanto que 36% são oriundas do mercado externo. Vale ressaltar que as vendas são feitas para mais de 110 países.

Além disso, a Weg está presente em mais de 85 países por meio de distribuidores e agentes, possui mais de 1.100 assistentes técnicos cobrindo os 5 continentes, sendo que desses 1.100 aproximadamente 350 foram treinados no Brasil.

## 5 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG E A RECONFIGURAÇÃO DE SEUS RECURSOS

Nesta seção será feita uma análise do processo de internacionalização da Weg, seguida da aplicação da estrutura analítica para estudo de *path dependence*, finalizando com a análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização, segundo o modelo de ciclo de *resourcing* proposto. Além disso, outras informações coletadas junto à empresa são apresentadas para que se possa enriquecer ainda mais a análise.

### 5.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG

Conforme estabelecido nos critérios de escolha da empresa objeto de estudo da presente pesquisa, a mesma teria que ser uma multinacional que houvesse iniciado suas atividades no mercado internacional por meio das exportações, evoluindo até chegar à aquisição/construção de uma fábrica no exterior. Assim, ao analisar o processo de internacionalização da Weg, percebe-se que a mesma se encaixa nesse perfil de empresa que seguiu um processo gradual de internacionalização. Em 1970, nove anos após iniciar suas operações, são realizadas as primeiras exportações para países com menor distância psíquica, tais como Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia. Depois vieram as exportações para os países europeus e da América do Norte, conquistando rapidamente considerável parcela do mercado global.

Em 1990, com níveis de conhecimento e de experiência mais elevados, a Weg avança quanto ao modo de entrada no mercado externo e instala suas primeiras filiais próprias de vendas no mercado internacional. Em 2000, adota a estratégia do tipo hierárquica, cujo grau de comprometimento de recursos é o mais elevado, e instala unidades produtivas no exterior por meio da aquisição de plantas já em funcionamento.

Além da trajetória de internacionalização, é interessante analisar também os motivos que levaram a Weg a estabelecer atividades no exterior. Essa análise será feita com base nos motivos pró-ativos e reativos apresentados na seção 2.1.2 e que seguem as ideias de Hollensen (2004).

Inicialmente, quando a empresa começou a exportar, são identificados três motivos reativos: a geração de pedidos inesperados provenientes do exterior, já que, eram as empresas estrangeiras que estavam interessadas em adquirir o produto da Weg; a limitação do mercado interno, pois rapidamente a Weg dominou o mercado local, levando a uma saturação do mesmo,

fazendo com que ela sentisse a necessidade de expandir suas atividades por meio da venda para outros países; e o excedente de produção existente. Também são identificados motivos pró-ativos: a oportunidade de mercado internacional/informação de mercado, fazendo com que a Weg passasse a reconhecer a importância de estar em contato com os melhores do mundo tanto para tornar a marca Weg mais conhecida como para adquirir novos conhecimentos e, assim, fazer *benchmarking* e desenvolver seus próprios produtos. Os ganhos de escala também se constituem em motivação do tipo pró-ativa, pois, desde o começo, a empresa percebeu que para crescer e ganhar escala era preciso buscar novos mercados, senão seu crescimento seria restringido ao crescimento do mercado local, fazendo com que a empresa perdesse competitividade diante dos concorrentes que atuavam globalmente.

Depois, na época da instalação das filiais o motivo pró-ativo que levou a empresa a optar por essa outra forma de entrada no mercado internacional partiu da própria Administração que vislumbrava outras formas de se engajar no mercado internacional a fim de conquistar outros mercados e, conseqüentemente, crescer.

Por último, na fase de instalação das unidades produtivas, os motivos foram:

- Argentina: como a fábrica instalada na Argentina era de um produto bastante específico (motor para lavadora), a motivação se relaciona com a questão da oportunidade, pois a Weg queria crescer como um todo, agregando cada vez mais. A segunda fábrica, a de disjuntores, o motivo foi complementação de linha, pois a Weg no Brasil não os produzia.
- Portugal: assim como a fábrica de disjuntores na Argentina, a de Portugal também foi para complementação de linha, já que a Weg no Brasil não produzia motores para área de risco e, caso desejasse fazê-lo, teria que fazer grandes alterações em termos de normatização, sendo mais prático deixar que a fábrica de Portugal produzisse esse tipo de motor, uma vez que já estava toda certificada.
- México e China: a motivação foi estratégica, pois, no caso do México, seria possível atender melhor não só o próprio México como também os EUA e o Canadá. Já a China, era vislumbrando o mercado asiático. Acreditava-se que, dessa maneira, custos, como os custos logísticos, poderiam ser reduzidos.
- Índia: a Weg já mantinha uma filial na Índia desde 2004 e constatou que as vendas no mercado indiano estavam em alta. Assim, identificou uma oportunidade de atender melhor esse mercado e lá instalou uma fábrica. Além disso, buscava-se reduzir custos, principalmente, com fretes, pois, como os

produtos são grandes, o valor do frete é bastante caro, aproximadamente 4 mil dólares. Assim, a economia em frete já seria uma vantagem competitiva.

Com relação às abordagens sobre internacionalização de empresas, percebe-se que a abordagem comportamental, mais especificamente a Escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), serve de base para explicar o processo de internacionalização da Weg. Segundo a Escola de Uppsala o processo de internacionalização das empresas ocorre de maneira sequencial, buscando, inicialmente, estratégias com menor grau de comprometimento dos recursos, como a exportação, passando para as estratégias de maior comprometimento (aquisição) à medida que adquire experiência e conhecimento no mercado internacional (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

No entanto, como a Weg já alcançou o mais elevado nível de comprometimento de recursos, ou seja, já instalou unidades produtivas no exterior, a Escola de Uppsala não é mais capaz de explicar sozinha o processo de internacionalização da Weg. A empresa já adquiriu bastante experiência e não há mais como seguir o processo gradual de penetração no mercado externo defendido pelo modelo Uppsala. Assim, no caso de empresas que estejam ingressando no mercado internacional, a Escola de Uppsala consegue explicar como ocorre tal processo, mas, quando se trata de grandes empresas, como as multinacionais, que já possuem operações em diversos países, o referido modelo perde valor explicativo. Portanto, o processo de internacionalização, incluindo todas as escolhas inerentes ao mesmo, passa a ser norteador por decisões racionais de maximização de resultados e não pelo desejo de conquistar novos patamares de penetração no mercado internacional.

Diante de tal fato, recorre-se ao Paradigma Eclético de Dunning para explicar melhor o atual momento de internacionalização da Weg. Com base nesse paradigma, a extensão, a forma e o padrão da produção internacional são explicados com base em decisões racionais sobre as vantagens de se produzir ou não num novo mercado e leva em consideração três conjuntos de vantagens percebidos pela firma: vantagens específicas da propriedade, vantagens de internacionalização e vantagens de localização (DUNNING, 1988). Isso significa dizer que ao decidir atuar em outros países, a Weg, nesse atual momento de internacionalização, estará focada nessas três categorias de vantagens para decidir como internacionalizar suas atividades e onde serão localizadas as atividades de produção. Ratifica-se tal fato ao observar, principalmente, os casos de instalação de unidades produtivas no México, na China e na Índia, cuja vantagem principal é a de localização, pois estes países ofereciam vantagens específicas que se constituem em atrativos para o mercado internacional.



Nesse sentido, é válido mencionar que a decisão de fazer ou não investimento direto no exterior é uma decisão racional que a empresa multinacional faz, levando em consideração os custos e as vantagens de se produzir ou não no exterior (DUNNING, 1988).

Por fim, nota-se que os pressupostos da Escola da Uppsala juntamente com o Paradigma Eclético de Dunning são complementares para explicar o processo de internacionalização da Weg. O primeiro é utilizado no início do processo, quando a empresa vai se comprometendo gradualmente com o mercado. Ao deixar de ser uma nova entrante e passar a ser uma multinacional com operações em diversos países, baseia-se no segundo. Sendo assim, os referidos modelos conjuntamente utilizados podem se constituir em uma ferramenta eficiente para explicar o processo de internacionalização de empresas multinacionais, como a Weg.

## 5.2 APLICAÇÃO DA ESTRUTURA ANALÍTICA PARA ESTUDO DE PATH DEPENDENCE

Conforme mencionado anteriormente, a estrutura analítica elaborada por Hoff (2008) será aplicada para analisar a trajetória histórica do processo de internacionalização da Weg. Para tanto, as informações utilizadas na construção da referida trajetória são oriundas tanto das fontes de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, quanto do cruzamento entre elas para que se possa obter uma história mais robusta.

A sequência a ser seguida para analisar e compreender a trajetória de internacionalização da Weg obedecerá aos passos estabelecidos na estrutura analítica para estudo de fenômenos *path dependence*. Isso significa dizer que, primeiramente, são apresentados os fatos históricos e conjunturais que, ao oferecerem opções viáveis de percursos, moldam os processos de escolha da empresa. Em seguida, são identificados os chamados momentos críticos, isto é, aqueles que exigem da empresa uma decisão acerca do caminho a ser percorrido e que fazem emergir a *path dependence*. É importante destacar que, na presente pesquisa, essa decisão a ser tomada após a ocorrência do momento crítico, corresponderá à decisão da empresa em adotar uma nova estratégia de entrada no internacional. Escolhido o caminho, caracteriza-se a empresa quanto ao seu processo de internacionalização e, na seção seguinte, quanto à reconfiguração dos recursos.

O terceiro passo é observar a formação de elementos institucionais e estruturais que contribuam para o condicionamento da trajetória, ou seja, que gerem seqüências auto-reforçantes, dificultando o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre

as alternativas disponíveis. A próxima etapa corresponde a ratificação do caminho escolhido, ou o aparecimento de um novo momento crítico ao qual se sucederá uma nova trajetória.

A análise dessas etapas envolvidas na metodologia para estudos de fenômenos *path dependence* permite reunir, de maneira esquemática, informações suficientes para que se possa compreender o percurso da empresa ao longo do tempo e como ela se encontra no momento atual de acirrada concorrência em mercados globalizados.

### 5.3 MOMENTOS CRÍTICOS DE MUDANÇA DA WEG

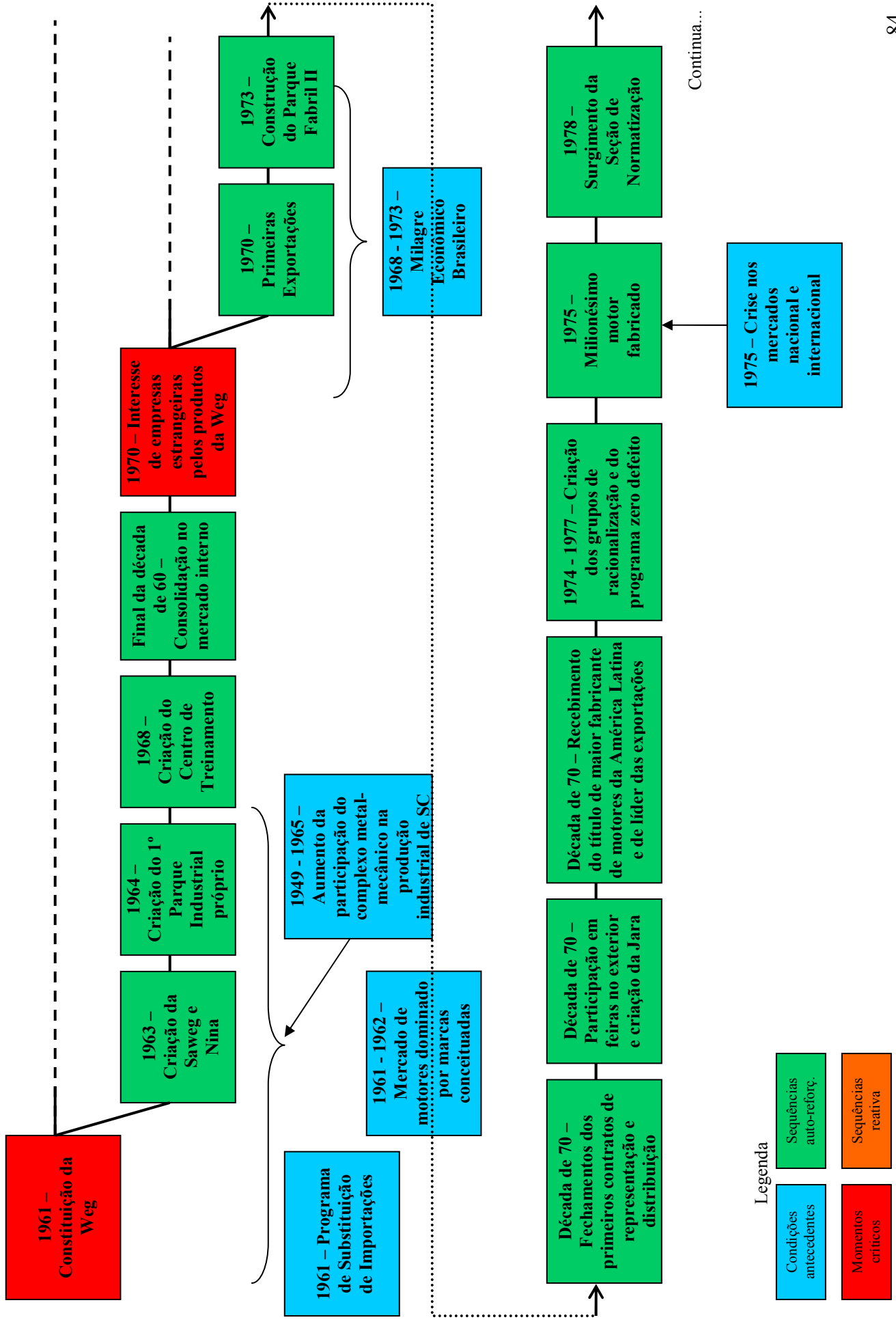
Segundo a metodologia a ser utilizada na presente pesquisa para estudar fenômenos *path dependence* é preciso considerar a trajetória histórica do evento que se deseja analisar. Assim, já que o objetivo é estudar o processo de internacionalização da Weg para que se compreenda como os recursos se reconfiguram ao longo do tempo, o percurso da empresa é reconstituído, evidenciando-se os momentos críticos, as sequências auto-reforçantes, as sequências reativas, chegando-se, finalmente, a atual configuração dos recursos após a internacionalização da empresa.

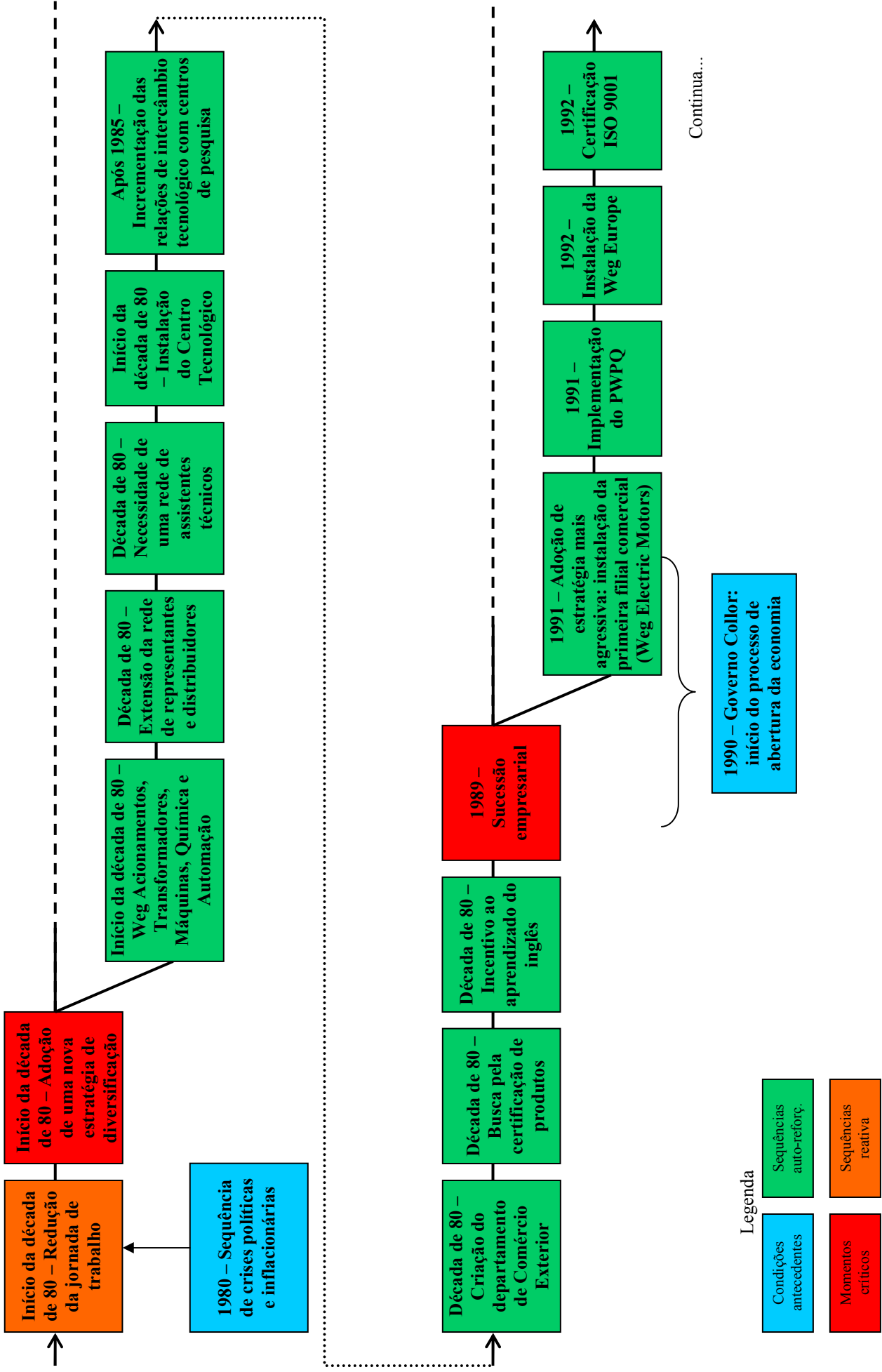
Durante esse processo de reconstituição do caminho percorrido pela Weg rumo à internacionalização, são destacadas as decisões tomadas pela empresa quanto ao modo de entrada escolhido para atuar no mercado externo, já que os mesmos acontecem em decorrência dos momentos críticos vivenciados pela empresa e que a fizeram seguir por um novo caminho, impedindo-a de retomar alguma configuração antes presente.

Para construir o esquema apresentado na figura 10, levaram-se em consideração as informações históricas da Weg que provocaram mudanças no caminho percorrido pela empresa. Tais informações envolvem a história do desenvolvimento da Weg até chegar à internacionalização, destacando os momentos críticos, as sequências auto-reforçantes e/ou reativas pelas quais a empresa passou, assim como alguns marcos da economia brasileira e mundial que tenham influenciado a Weg a alterar sua trajetória e, conseqüentemente, a configuração de seus recursos.

Conforme ilustra o esquema, o primeiro momento crítico pelo qual a Weg passou foi exatamente o de sua constituição em 1961. Nessa época, o Brasil estava entrando em um período de industrialização forçada devido ao Programa de Substituição de Importações (PSI), impulsionado no final do governo de Juscelino Kubitschek, cujos pilares eram o protecionismo e o controle administrativo das importações com o intuito de industrializar rapidamente o país.

Além disso, o setor metal-mecânico passou a ter presença destacada na estrutura industrial de Santa Catarina. Até o ano de 1949, sua participação na produção industrial do Estado era de 5,2%, quando passou a ser de 11,7% em 1965. Esse cenário de industrialização forçada e de avanços do complexo metal-mecânico pode ser considerado como as condições que caracterizaram o início das atividades da Weg. No entanto, nos primeiros dois anos que seguiram a constituição da empresa, o mercado de motores estava dominado por marcas conceituadas como Arno, Búfalo, Brasil e Paulista, e, como estratégia, a Weg amplia seus negócios com a criação de outras duas empresas a Saweg que produzia transformadores domésticos a partir do aproveitamento da sucata (sobras de matéria-prima), pois Santa Catarina possui tensão monofásica de 220V, e a grande parte do Brasil possui 110V, e a Nina que fabricava máquinas de lavar roupa, tendo em vista que em cada lavadora um motor elétrico é utilizado, garantindo, dessa forma, certo volume de produção.





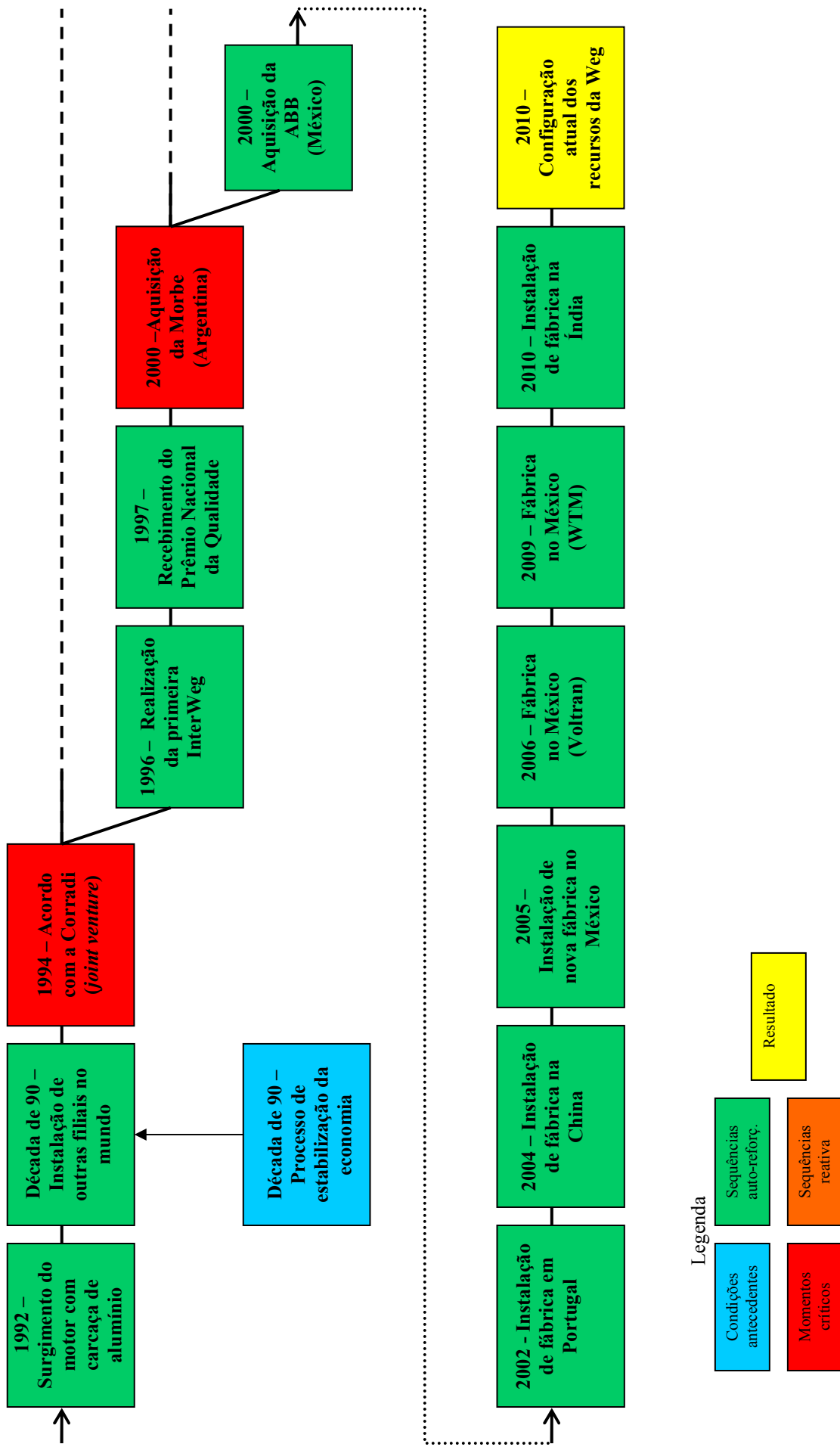


Figura 10: Trajetória história da Weg de acordo com a metodologia de estudo de fenômenos *path dependents*

Com o tempo, as vendas de motores evoluem e a empresa sente necessidade de expansão, criando, assim, o primeiro parque industrial próprio. A Saweg e a Nina são desativadas, dando a entender que tal evento representaria uma reação à trajetória de expansão da empresa, quando, na verdade, o fechamento ocorreu naturalmente, pois a Weg começou a obter mais sucesso com a fabricação e comercialização de seus motores, optando por ficar com seu negócio principal (motores) e, assim, manter o foco. A Weg precisava não só focar em seu negócio principal, como também no aperfeiçoamento técnico dos funcionários. Passa a investir no treinamento contínuo de seus colaboradores, pois acredita que neles se encontra o grande diferencial de uma empresa.

Assim, em 1968 é criado o Centro de Treinamento Weg (Centro Weg), onde jovens e adultos se formam em cursos profissionalizantes, o que garantia o aperfeiçoamento e a qualificação constante dos colaboradores. Essa iniciativa também é decorrência da falta de mão-de-obra qualificada, pois majoritariamente era oriunda da agricultura, forçando a Weg a formar sua própria força de trabalho. A consolidação da Weg no mercado interno, com a instalação de filiais em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte, encerra a sequência de eventos que reforçaram a trajetória de expansão da empresa no mercado interno.

Entre 1968 e 1973, o Brasil passava por um momento de grande crescimento econômico denominado de “milagre econômico” brasileiro, época em que o Brasil cresceu em 10 anos mais do que havia crescido em toda sua história. Até então, as vendas eram feitas exclusivamente para o mercado interno, pois a Weg estava interessada em se consolidar no Brasil. No entanto, em 1970, diante do interesse de empresas estrangeiras em importar os produtos da Weg, a mesma passou a vendê-los para outros países, já que para tanto não precisaria fazer esforço algum, ou seja, não necessitava buscar compradores. Tal fato representa o segundo momento crítico vivenciado pela empresa, já que a partir de então a Weg passa a exportar seus produtos.

Com as exportações e o crescimento econômico vivenciado pelo Brasil, as vendas da Weg se ampliam e ela sente necessidade de fabricar motores que estivessem de acordo com as normas internacionais para evitar incompatibilidade no produto. Então, a Weg se adapta às normas da *International Electrotechnical Commission* (IEC) e compra tecnologia da Europa no intuito de fabricar os primeiros produtos normatizados. Inicia a fabricação do motor IP 54, primeiro motor a atender às normas internacionais. Assim, o interesse de empresas estrangeiras pelos produtos da Weg é considerado um momento crítico, porque alterou o percurso da Weg não só no sentido de ter expandido a visão da empresa para o mercado externo, ampliando as proporções de vendas, como também por fazer com que a mesma passasse a se preocupar com questões normativas.

Assim, após o início das exportações, sucedeu-se uma sequência de eventos que reforçaram a trajetória da Weg rumo à intensificação das exportações. Primeiramente, em 1973, o aumento das vendas faz surgir uma necessidade de expansão física e inicia-se a construção do parque fabril II inaugurado oficialmente em 1977. Depois, apesar da dificuldade, são fechados os primeiros contratos de representação e distribuição e se começa a participar em feiras eletroeletrônicas no exterior. Tal fato deu origem à criação de uma empresa na Alemanha, a Jara, com o objetivo de conhecer novas tecnologias, bem como de tornar a marca Weg conhecida no mercado internacional. Em seguida, registra-se o recebimento do título de maior fabricante de motores elétricos da América Latina e de líder das exportações brasileiras do referido produto. Em 1974, destaca-se o surgimento dos grupos de racionalização e após três anos a realização da primeira campanha do “zero defeito”, aparecendo, em 1978, a seção de Normatização que coordena a criação e o fluxo de normas técnicas. Essa última sequência de eventos, em especial, é considerada como auto-reforçante, porque orienta a empresa para padrões de competitividade da indústria de motores os quais consideram a qualidade como um pré-requisito para a conquista de níveis competitivos de eficiência e produtividade. Pode-se dizer, portanto, que a Weg começa a sentir as pressões para se adequar aos padrões institucionais vigentes, ou seja, a exigência do ambiente institucional acerca da fabricação de produtos com qualidade e que atendam às normas internacionais faz com que a empresa busque ainda mais a incorporação da cultura da qualidade. Por fim, destaca-se ainda outro fato ocorrido em 1975 e que também reforça a trajetória da Weg: a fabricação do milionésimo motor, símbolo da consolidação e solidez do empreendimento.

A partir de 1980, com níveis de exportação mais elevados, a Weg passa a focar na conquista de mercados. No entanto, seu percurso estava sendo perturbado por uma sequência de crises políticas e inflacionárias que atingiam o Brasil. De um lado, o término do governo militar, a retomada da democracia presidencialista e a mudança do processo eleitoral para o voto direto. Por outro, um período inflacionário com característica de hiperinflação e inflação inercial, presente no Brasil desde a época da crise do petróleo em 1973 e só controlado a partir de 1994, acompanhado de crises internacionais com características de estagnação econômica. Assim, pode-se dizer que o reflexo desse período na Weg ocorreu de maneira reativa como uma resposta da empresa às crises constantes da economia. Pode-se dizer que muitas empresas reagiram à situação de recessão econômica e política demitindo em massa seus empregados, pois se tornou insustentável manter os mesmos índices de empregabilidade. Já a Weg optou pela redução da jornada de trabalho em 25 %, pois acreditava em um futuro promissor para seus negócios. Além disso, tomou uma decisão bastante corajosa no sentido de realocar o pessoal da produção que



estava parado para sessões de treinamento. Nos casos em que a demissão foi inevitável, a Weg conversou com a família, já que na empresa trabalhavam várias pessoas de uma mesma família, para que escolhesse uma para ser afastada e, assim, a Weg poder manter a operação durante a crise, mas com a promessa de recontração pós-crise.

A decisão da empresa retratou, naquele momento, o modelo de administração de recursos humanos adotado pela Weg. Apesar deste tipo de análise não fazer parte do objetivo da presente pesquisa, é interessante destacar que futuras pesquisas poderiam estudar como a empresa responde ou transparece as inclinações administrativas vigentes em cada período de sua história. No aspecto das características desejáveis para as empresas inseridas no atual contexto globalizado onde o diferencial competitivo de uma firma tem sido explicado por meio da análise dos recursos internos e não mais pelas forças ambientais de cada estrutura ambiental, a Weg explicaria seu desempenho superior pela crença de que o recurso “pessoas” é o grande diferencial de seu negócio, merecendo destacar, mais uma vez, a declaração do sócio-fundador e presidente da empresa, Eggon João da Silva, concedida a uma das mais conceituadas revistas econômicas da época, a Banas. Ele afirma que “quando faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado. Mas homens você não pode comprar nem pedir emprestado. E homens motivados por uma ideia são a base do êxito.” (WEG 40 anos).

Apesar de não constar com clareza na entrevista e nem na publicação em comemoração aos 40 anos da Weg que existe uma relação entre a recessão econômica e a adoção de uma nova estratégia de diversificação, tal afirmação é possível, porque por meio da adoção de uma nova estratégia de diversificação a Weg demonstra que estava buscando outras formas de alavancar suas vendas e, assim, superar a crise. É justamente nesse período conturbado que a Weg percebe que para continuar crescendo, não podia seguir fabricando apenas motores elétricos. Ela precisava diversificar, agregar tecnologia e solução elétrica e eletrônica aos motores. Assim, a adoção da estratégia de diversificação se constitui em outro momento de mudança na história empresa, já que a partir de então a Weg passa a trilhar um novo caminho.

Essa nova trajetória é reforçada pelo surgimento de áreas de negócio que, conforme explicado no item 4.3, são: a Weg Acionamentos surgida em janeiro de 1981 e que deu origem à Weg Automação; depois de cinco meses, com a aquisição da Ecemic de Blumenau (SC), surge a Weg Transformadores, em seguida, em agosto, nasce a Weg Máquinas e, por último, em 1983, surge a Weg Química. Outro reforço desse percurso é a extensão da rede de representantes e distribuidores no mercado externo e a consequente necessidade de formação de uma rede de assistentes técnicos (AT's) no intuito de oferecer suporte técnico aos clientes que adquirissem os

produtos Weg no exterior. No entanto, a maioria dos assistentes técnicos já era contratada pelas grandes empresas e não tinha interesse em dar suporte à Weg. Assim, a Weg resolveu contratar assistentes técnicos menos conhecidos, investir neles, dando treinamento e condições para que eles se tornassem grandes assistentes técnicos.

Os movimentos auto-reforçantes nesse período também seguem uma linha de investimento contínuo em treinamento, a fim de qualificar seus colaboradores e de adquirir novos conhecimentos para, assim, conquistar mercados. Então, a fábrica é transformada em uma escola e os colaboradores em estudantes de matemática, português, alfabetização e atualização cultural. No auge do conhecimento é instalado o Centro Tecnológico com o compromisso de desenvolver tecnologia de ponta. Após 1985, quando os produtos da Weg passaram a ser desenvolvidos com tecnologia própria, pois até então a empresa não tinha capacidade técnica para desenvolvimento próprio, a Weg estabelece um constante “intercâmbio tecnológico” com centros de pesquisa de primeira linha de universidades brasileiras e internacionais como a de Hannover, Wuppertal e Aachen, na Alemanha e a de Wiscosin nos EUA (GHOSHAL *et al*, 2002; WEG 40 anos).

Dando continuidade à sequência de fatores reforçantes, encontram-se a criação do Departamento de Comércio Exterior, pois antes havia apenas duas ou três pessoas da área de Vendas da Weg Motores responsáveis por fazer as cotações para o mercado externo. Atualmente, já existe a Weg International. Outro marco nessa fase foi a busca pela certificação de produtos, condição básica para realização de vendas em qualquer lugar, bem como a participação em feiras que da mesma forma que nos anos 70 vislumbrava tornar mais conhecida a marca e adquirir conhecimentos. Por último, o incentivo ao aprendizado da língua inglesa indicando que a empresa sofria pressão do ambiente institucional exigindo que a mesma se adequasse e pudesse permanecer em sua trajetória.

Em 1989, Décio da Silva, sucessor direto de Eggon João da Silva, assume a presidência da empresa e dá início a uma nova e agressiva estratégia de internacionalização. Tal acontecimento representa um marco na história na Weg, pois a partir de então a empresa dá um passo além em seu processo de internacionalização. Em 1991, instala a sua primeira filial comercial nos EUA, a Weg Electric Motors, para atender diretamente os fabricantes de máquinas e equipamentos, além de captar tendências tecnológicas no maior mercado mundial de motores elétricos. Ainda no mesmo ano, a empresa implementa o Programa Weg de Produtividade e Qualidade (PWPQ) com o intuito de manter os níveis de qualidade e de ganhos de produtividade de acordo com o padrão exigido internacionalmente. Em 1992, seguindo a trajetória de expansão

internacional, a Weg instala, na Bélgica, a Weg Europe vislumbrando atender o mercado europeu, mas logo percebeu que seria preciso uma filial própria em cada país. Assim, em 1995 abre a filial na Alemanha, na Inglaterra em 1996 e, em 1998, surgem mais três filiais européias na França, Espanha e Suécia. É válido ressaltar que, nessa época, estava em vigor o processo de abertura da economia, por meio da redução das tarifas de importações e que foi estabelecido pelo Governo Collor. Apesar do referido presidente ter sofrido *impeachment* e seu plano de governo ter naufragado, percebe-se que havia condições favoráveis para que a Weg se expandisse no mercado internacional.

Dando continuidade à sequência de eventos que condicionaram o percurso da Weg para a internacionalização, destacam-se o fato da Weg ter sido uma das primeiras empresas brasileiras a ser certificada pelas normas da ISO 9001, confirmando a gestão da qualidade total, e o lançamento de produtos inovadores e com tecnologia avançada como o motor com carcaça de alumínio para atender principalmente às exigências européias, o MotorDrive com inversor de frequência incorporado e o novo W21 com projeto elétrico e mecânico renovado.

No ano de 1994, a Weg passa por outro momento crítico: o estabelecimento de uma *joint venture* com a Corradi, então líder de motores elétricos na Argentina. Essa nova estratégia de entrada no mercado externo representou uma tentativa da Weg em incrementar seu acesso ao mercado internacional, constituindo-se no primeiro passo para as operações industriais fora do Brasil. No entanto, após dois anos de associação, marcado por greves e brigas sindicais, a empresa argentina entrou em processo degenerativo interno, levando a Weg a abandonar a parceria. Tal acontecimento fez com que a Weg tirasse uma grande lição acerca do processo de internacionalização, no que se refere aos aspectos regulatórios locais. Segundo as interpretações que podem ser dadas à legislação trabalhista argentina, a Weg acabou tendo que se defender judicialmente do passivo trabalhista que sua ex-associada acabou lhe deixando ao anunciar a falência. Em decorrência disso, a Weg optou por adquirir empresas argentinas em vez de se associar a elas.

Após passar por esse momento conturbado, a Weg dá continuidade a sua trajetória de penetração no mercado externo. Assim, constam a realização da primeira InterWeg no Brasil, uma convenção com as filiais e representantes do exterior, e o recebimento do Prêmio Nacional da Qualidade pela segunda vez. Tais fatos contribuem para que a Weg possa dar seu próximo passo rumo à internacionalização. No ano 2000 a Weg adquire a empresa Motores Morbe, localizada na cidade de Córdoba (Argentina), fabricante de motores elétricos monofásicos para lavadoras e secadoras de roupas. Tal acontecimento é decorrente da lição aprendida ao adotar um

tipo híbrido de estratégia de internacionalização (*joint venture*) e reforça a nova trajetória da Weg voltada para utilização de estratégias hierárquica, como a instalação de fábricas próprias no exterior (o mais elevado nível de comprometimento de recursos de uma empresa no exterior), representando a consolidação das operações industriais da Weg fora do Brasil. Dando sequência a essa nova fase, a Weg adquire, em agosto do mesmo ano, a divisão de motores elétricos da Asea Brown Boveri (ABB) que produzia, na época, motores de até 100 cv, destinados a máquinas e equipamentos industriais, localizada na Cidade do México. Ambas as plantas da Argentina e do México são consideradas pela Weg como unidades completas, ou seja, realizam todos os tipos de atividades como a compra de matéria-prima, fabricação de componentes e produtos acabados, vendas, pesquisa e desenvolvimento, etc.

O terceiro país a receber uma unidade fabril da Weg foi Portugal. Assim como na Argentina, a instalação da fábrica em Portugal foi para complemento de linha. Como explicado anteriormente, na seção 4.5.4, a fábrica portuguesa já era certificada por órgãos credenciados para produção de motores para áreas de risco, sendo a compra da mesma o caminho mais curto e que traria menos impactos para a Weg Brasil. Isso caracteriza mais um avanço nas atividades da Weg que agora passa a fornecer também motores para áreas de risco, ampliando suas oportunidades de negócios.

A atuação no mercado chinês se deu em novembro de 2004 com a aquisição de uma unidade fabril chamada de Nantong Electric Motors, pertencente ao Weifu Group. No mês seguinte, dezembro, a Weg assumiu as operações da empresa, que passou a se chamar Weg Nantong.

Em 2005, dando continuidade à atuação no mercado mexicano, a Weg compra um terreno em Huehuetoca, México, e constrói uma nova fábrica. Depois, em 2006, a Weg funda a Weg Transformadores do México (WTM), que, na época, não era fábrica ainda, era só filial comercial. A Weg detinha 70% dessa empresa e a Voltran, fabricante local de transformadores, 30%. No entanto, 30% da Voltran pertencia à Weg e os outros 70% à Voltran. Então, no referido ano, a Weg comprou mais 30% da Voltran, passando a possuir 60% da mesma e, conseqüentemente, 70% da WTM.

A construção da fábrica na Índia é, até agora, o último passo dado pela Weg em seu percurso de expansão gradual para se tornar uma empresa internacionalizada e global. A unidade indiana será localizada na cidade de Hosur, estado de Tamil Nadu, e a ideia de ter planta própria no país se deve à intenção de explorar mais profundamente o potencial de crescimento da região,

bem como pelo fato do mercado indiano se constituir em um dos principais destinos das vendas da Weg de motores trifásicos e de geradores elétricos.

Pode-se afirmar que esta é a sequência de eventos críticos, reativos e auto-reforçantes que condicionam a Weg a ter a atual configuração de recursos que será apresentada na seção seguinte.

## 5.4 ANÁLISE DOS RECURSOS

Nesta seção são apresentadas algumas considerações acerca dos recursos levando em conta o fato de serem tangíveis ou intangíveis e, em seguida, parte-se para a descrição e análise da reconfiguração dos recursos.

### 5.4.1 Recursos Tangíveis e Intangíveis

A análise dos recursos com relação a sua tangibilidade ou intangibilidade é relevante, tendo em vista que na ótica da visão baseada em recursos toda empresa deve ser considerada como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis os quais podem ser utilizados como fonte de vantagem competitiva, levando as empresas que os utilizam a um desempenho superior.

No caso da Weg, desde o início de suas atividades os recursos tangíveis eram utilizados, enquanto que só após alguns anos, os intangíveis passaram a ser utilizados em sua totalidade. Tal fato é constatado ao observar o quadro 5, mais especificamente os recursos propriedade intelectual, trade secrets, recursos físicos e redes os quais só passaram a receber maior atenção, isto é, só começaram a ser utilizados pela Weg com o passar do tempo. Essa situação reflete a ideia de Wernerfelt (1984), segundo o qual os recursos tangíveis são ativos visíveis da empresa, enquanto que os intangíveis são de difícil avaliação, transferência e imitação, já que podem ser resultado da trajetória específica da empresa. Além disso, segundo Idris *et al.* (2003) os recursos intangíveis são mais influentes que os tangíveis, tendo em vista que a maioria das vantagens competitivas desenvolvidas atualmente é proveniente de uma melhor utilização dos recursos intangíveis.

Seguindo esta linha de raciocínio os recursos intangíveis foram considerados mais importantes do que os tangíveis. Verificou-se que, realmente, aquilo que não se pode mensurar tem feito a diferença, já que o produto é basicamente o mesmo, seu preço varia bastante em qualquer região, mas o contato com pessoal de vendas, os relacionamentos criados, a pronta

resposta, dentre outros aspectos intangíveis têm feito a diferença no atual mundo globalizado. A Weg chegou a conclusão de que oferecer um produto de boa qualidade, bem como bons prazos de entrega, por exemplo, tornou-se pré-requisito. No entanto, prestar bons serviços no sentido de pronta resposta, fornecimento de informações, disponibilidade de material, entregar aquilo que o cliente deseja ou precisa é o grande diferencial.

Analisando separadamente a importância dos recursos tangíveis e intangíveis, tem-se que a reputação, os contratos e a percepção da qualidade foram considerados os recursos intangíveis mais importantes, principalmente, porque a Weg preza demais pelo bom relacionamento com seus clientes, fornecedores e distribuidores; enquanto que a tecnologia, a localização e a equipe técnica e gerencial os tangíveis mais relevantes, já que foi essencial se adequar às exigências do mercado, estar perto dos grandes centros e ter uma equipe que pudesse atender bem.

Outro recurso cuja reconfiguração não foi analisada, já que não constava na lista selecionada para análise da reconfiguração dos recursos, mas que foi mencionado pelo entrevistado como sendo importante foi a qualidade dos empregados tanto no sentido da motivação e da importância que é dada a eles, como em termos de treinamento, de reconhecimento financeiro, reconhecimento pelo trabalho desempenhado, tendo em vista que a prestação de bons serviços, a atenção que é dada aos clientes estão fazendo a diferença e é a equipe de trabalho a responsável por isso e, portanto, merece todo o mérito.

Tendo analisado de maneira geral os recursos, a seguir, será descrita e analisada a reconfiguração dos recursos Weg. É importante lembrar que após a aplicação da estrutura para estudo de fenômenos *path dependence* chegou-se à atual configuração dos recursos.

#### 5.4.2 Reconfiguração dos Recursos

A descrição e análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg foram feitas com base em quatro fases: exportação direta, exportação indireta, instalação de filiais comerciais e aquisição, as quais correspondem aos modos de entrada escolhidos pela Weg após a empresa passar por um momento crítico ou de mudança e que foram identificadas ao aplicar a estrutura analítica para estudo de fenômenos *path dependents*. No entanto, é importante mencionar que dentro de uma mesma fase também foi possível identificar reconfigurações as quais foram denominadas de micro-reconfigurações. Sendo assim, no quadro 5 que resume a análise da reconfiguração dos recursos ao longo do

processo de internacionalização de Weg essas micro-reconfigurações estão assinaladas em azul, enquanto que as reconfigurações ocorridas entre as fases (macro-reconfigurações) em vermelho.

Apesar do estabelecimento de *joint venture* também se constituir em um momento crítico, seu tempo de duração foi bastante curto, fato que inviabiliza a análise da reconfiguração dos recursos para este período.

É interessante lembrar que o conceito de recursos utilizado na presente pesquisa é aquele que envolve a dinamicidade dos mesmos, ou seja, os recursos só são considerados como tal, quando colocados em uso com a finalidade de ativar algum esquema. Caso contrário, possuem apenas o potencial e são denominados de recursos potenciais.

		MODO DE ENTRADA EXPORTAÇÃO		MODO DE ENTRADA HIERÁRQUICO	
AÇÃO		EXPORTAÇÃO INDIRETA (ANOS 70)	EXPORTAÇÃO DIRETA (ANOS 80)	INSTALAÇÃO DE FILIAIS (ANOS 90)	AQUISIÇÕES (A PARTIR DE 2000)
RECURSOS TANGÍVEIS	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- área construída: 4.242 m<sup>2</sup>;</li> <li>- ampliação/criação de setores;</li> <li>- parque fabril II: unidade de negócio: motores;</li> <li>- fábrica II e III.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- área construída: 58 mil m<sup>2</sup>;</li> <li>- parque fabril II: unidade de negócio: Weg Acionamentos, Weg Automação, Weg Máquinas;</li> <li>- parque fabril III: unidade de negócio: Weg Química;</li> <li>- fábrica de resina;</li> <li>- parque fabril IV: unidade de negócio: Weg Transformadores;</li> <li>- prédio da Caldeiraria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- área construída: 165 mil m<sup>2</sup>;</li> <li>- nova fábrica (6 mil m<sup>2</sup>);</li> <li>- ampliação fábrica II;</li> <li>- instalações das filiais;</li> <li>- unidade de negócio: não foram identificadas consideráveis alterações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- área construída: 239 mil m<sup>2</sup>;</li> <li>- fábrica V no parque fabril II;</li> <li>- parques fabris em Santa Catarina, Amazonas, Rio Grande do Sul, São Paulo e Espírito Santo (em construção);</li> <li>- Unidades produtivas na Argentina, México, Portugal, China e Índia (em construção);</li> <li>- unidade de negócio: Weg Energia e Weg Transmissão e Distribuição de Energia</li> </ul>
	Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compra de equipamentos e máquinas para usinagem e ferramentaria;</li> <li>- produção própria de equipamentos inexistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compra, realocação, substituição e/ou reformulação de equipamentos.</li> <li>- produção própria de equipamentos pelas divisões criadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compra, realocação, substituição e/ou reformulação de equipamentos;</li> <li>- produção própria de equipamentos pelas divisões criadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compra, realocação, substituição e/ou reformulação de equipamentos;</li> <li>- produção própria de equipamentos pelas divisões criadas</li> </ul>
	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- viagem à Europa (Alemanha);</li> <li>- montagem de laboratórios;</li> <li>- tecnologia comprada;</li> <li>- fabricação do novo motor IP 54;</li> <li>- relações de intercâmbio tecnológico inexistentes;</li> <li>- centros de negócios inexistentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento próprio de tecnologia;</li> <li>- junção de laboratórios (Centro Tecnológico);</li> <li>- seção de P&amp;D;</li> <li>- relações de intercâmbio tecnológico com universidades;</li> <li>- centros de negócios inexistentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lançamento de nova linha de motores (W21);</li> <li>- criação dos centros de negócios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lançamento de nova linha de motores (W22);</li> <li>- contínuo desenvolvimento de tecnologia.</li> </ul>



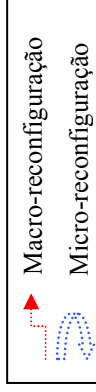
RECURSOS TANGÍVEIS				
Estoque de Matéria-Prima	Os níveis de estoque de matéria-prima não foram afetados.	Os níveis de estoque de matéria-prima não foram afetados.	Os níveis de estoque de matéria-prima não foram afetados.	Os níveis de estoque de matéria-prima não foram afetados. - interação entre as unidades para conseguir matéria-prima; - planejamento da implantação de uma central de <i>global sourcing</i> .
Localização Geográfica	- Início: América Latina (Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia); - Meados de 70: Américas, Europa e Japão; - Exportação para 32 países.	- exportação para mais de 50 países.	- instalação de filiais nos EUA, Bélgica, Alemanha, Inglaterra, França, Espanha e Suécia, passando a operar uma rede de 19 filiais.	- atuação em mais de 100 países; - 22 filiais; - 5 fábricas localizadas na Argentina, Portugal, México, China e Índia.
Acesso à Matéria-Prima	- infra-estrutura industrial escassa; - verticalização inicial; - dificuldade de encontrar fornecedores.	- infra-estrutura industrial existente; - verticalização parcial; - menor grau de dificuldade de encontrar fornecedores;	- verticalização avançada;	- verticalização quase plena;
Equipe Téc. e Gerencial	- nº de colaboradores: 409; - política de sucessão presidencial; - remanejamento e contratação de pessoal; - estrutura de comercialização: área de vendas da Weg Motores; - fluência em língua estrangeira: desnecessária.	- nº de colaboradores: 3.542; - 1ª sucessão presidencial; - deslocamento de pessoal da produção para treinamento; - contratar e/ou remanejar pessoal para trabalhar nas divisões criadas; - estrutura de comercialização: departamento de Comércio Exterior; - fluência em língua estrangeira: necessária; - envio de funcionários às filiais no exterior para realização de treinamento.	- nº de colaboradores: 7.808; - rotações e contratação de pessoal. - necessidade do diploma do ensino superior completo; - estrutura de comercialização: Weg Exportadora; - fluência em língua estrangeira: imprescindível; - expatriação.	- nº de colaboradores: 8.343; - 2ª sucessão presidencial; - contínua contratação de pessoal, rotação, aprendizado, exigência do diploma de conclusão de curso superior, etc; - estrutura de comercialização: Weg Internacional.
Faturamento	- 450 milhões de dólares	- 600 milhões de dólares	- aproximadamente 850 milhões de dólares.	- aproximadamente 900 milhões de dólares.

RECURSOS INTANGÍVEIS					
Contratos	- não formalizados; - tempo de duração: 5 anos; - renovação automática.	- tempo de duração: 1 ano; - renovação não automática.	- empresa especializada para controlar os contratos.	Não foram identificadas consideráveis alterações.	
Licenças	- superar a barreira de certificações (ABNT e IEC); - <i>benchmarking</i> .	- superar a barreira de certificações;	- obtenção da certificação ISO 9001.	- obtenção da certificação ISO 14001.	
Propriedade Intelectual	inexistente	inexistente	- compra do domínio referente ao site da Weg; - patente do <i>design</i> de produto e detalhes produtivos.	- patente da marca Weg; - patente de componentes dos produtos.	
Trade Secrets	inexistente	inexistente	inexistente	- fabricação do fio; - não permite mais fotografias e nem filmagens durante visitas.	
Recursos Físicos	inexistente	inexistente	- patente sobre <i>design</i> de produto e detalhes produtivos	- patente da marca Weg e de componentes dos produtos.	
Reputação	- marca desconhecida; - título de maior fabricante de motores elétricos da América Latina e líder das exportações brasileiras do produto; - maior empregadora da cidade; - oferecimento de benefícios sociais; - projetos de reflorestamento são iniciados;	- treinamento dos funcionários e diminuição da jornada de trabalho, em vez da demissão em massa no período da crise; - prática do reflorestamento; - Prêmio Petrobrás de Qualidade; - busca pela certificação dos produtos.	- Prêmio Petrobrás de Qualidade; - Prêmio Nacional da Qualidade; - política de participação nos lucros; - preocupação com conservação e conscientização energética; - centros de negócios; - tentativa de mudar a imagem de uma empresa proveniente de um país pobre, do 3º mundo; - obtenção da ISO 9001.	- nível corporativo: projeto <i>branding</i> , maior preocupação em transmitir a imagem de uma empresa ambientalmente responsável e adoção de práticas de segurança no trabalho; - nível de produto: imagem de produto global, bom e com preço médio-alto e cumprimento das normas globais; - nível de clientes: prestação de serviço não burocrática e eficiente e Prêmio AMANHÃ de Reputação Corporativa; - obtenção da ISO 14001.	
Redes	inexistente	- associação com a Ecemic; - parceria com centros de pesquisas e universidades.	Não foram identificadas consideráveis alterações.	- <i>SharePoint</i> ;	
Base de Dados	- doação para biblioteca Weg.	- criação de laboratórios sofisticados; - utilização de softwares de operação isolada.	Não foram identificadas consideráveis alterações.	- <i>SharePoint</i> ; - SAP.	

RECURSOS INTANGÍVEIS				
<p>Conhecimento dos empregados, fornecedores e distribuidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- participação em feiras eletrônicas no exterior;</li> <li>- Centro de Treinamento;</li> <li>- contínuos investimentos em pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>- presença de equipes de pesquisadores e de laboratórios de ensaio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- treinamento dos colaboradores na época da crise;</li> <li>- incentivo ao aprendizado de outros idiomas;</li> <li>- participação em feiras;</li> <li>- intercâmbio tecnológico com centros de pesquisa e universidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contínuos investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico;</li> <li>- permanente incentivo ao aprendizado de novas técnicas e/ou de outros idiomas;</li> <li>- realização da InterWeg no Brasil;</li> <li>- aprendizagem por meio de auditorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criação do Programa de Qualificação Profissional para Operadores de Produção (QPOP);</li> <li>- fornecedores mais engajados nos processos;</li> <li>- expectativa maior com relação aos distribuidores;</li> <li>- Prêmio Empresas mais Inovadoras do Brasil 2010.</li> </ul>	
<p>Percepção da Qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grupos de racionalização, campanha do “defeito zero”;</li> <li>- seção de Normatização;</li> <li>- compra de tecnologia na Europa para <i>benchmarking</i>;</li> <li>- participação em feiras;</li> <li>- busca pela certificação dos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manual da qualidade;</li> <li>- círculos de controle da qualidade (CCQ);</li> <li>- Prêmio Petrobrás da Qualidade;</li> <li>- qualidade é pré-requisito e não diferencial;</li> <li>- busca pela certificação dos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêmio Petrobrás de Qualidade;</li> <li>- Prêmio Nacional da Qualidade (segunda vez);</li> <li>- Gestão da Qualidade Total;</li> <li>- criação de uma Gerência de Gestão da Qualidade;</li> <li>- implantação do Programa Weg de Produtividade e Qualidade (PWPQ);</li> <li>- ISO 9001.</li> </ul>	
<p>Habilidade para gerenciar mudanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postura pró-ativa;</li> <li>- seleção de gestores preparados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoção da estratégia de diversificação;</li> <li>- criação das divisões;</li> <li>- redução da jornada de trabalho e a retirada de pessoal da produção para treinamentos;</li> <li>- rotações internas;</li> <li>- sucessão empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rodízio dos gestores;</li> <li>- implantação do Programa Weg de Produtividade e Qualidade (PWPQ).</li> </ul>	
<p>Percepção dos serviços</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferecimento de assistência técnica no Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferecimento de assistência técnica fora do Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nova estratégia para prestação do serviço pós-venda;</li> <li>- tempo de resposta;</li> <li>- presteza na entrega de pedidos;</li> </ul>	
<p>ESQUEMAS</p>	<p>INÍCIO DAS EXPORTAÇÕES</p>	<p>CONQUISTA DE MERCADOS</p>	<p>INTERNACIONALIZAÇÃO</p>	<p>GLOBALIZAÇÃO</p>

Quadro 5: Resumo da análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg

Legenda:



### 5.4.3 Exportação Indireta: anos 70

Ao analisar o recurso instalação para o período em questão, as alterações por ele sofridas foram: um aumento de 53.758 m<sup>2</sup> na área construída, tendo em vista que no início dos anos 70 a área construída totalizava 4.242 m<sup>2</sup>, chegando a 58 mil m<sup>2</sup> no começo da década de 80. A construção do parque fabril II também representa uma modificação no recurso instalação, pois os 30 mil m<sup>2</sup> e os 7 mil de área construída não comportavam mais a rapidez de crescimento e era preciso ampliar o parque fabril, bem como criar novos setores. Por último, também como decorrência do crescimento voraz da empresa, destaca-se a construção das fábricas II e III no parque fabril II, representando, portanto, uma micro-reconfiguração do parque fabril II.

Com relação ao recurso equipamento, a demanda por produtos Weg era muito grande e, por isso havia necessidade de comprar equipamentos constantemente. Destaca-se a compra de equipamentos e máquinas para a usinagem e ferramentaria. A produção própria de equipamentos era inexistente.

Já o recurso tecnologia, nessa época, a Weg não possuía capacidade técnica para desenvolver tecnologia própria e, por isso a mesma era comprada. Os diretores da empresa realizaram viagens à Europa, mais especificamente à Alemanha, para buscar a tecnologia necessária, trazendo projetos de uma nova geração de motores, os primeiros no Brasil a se enquadrarem nas normas técnicas da ABNT e da IEC (*International Electrical Commission*), fato este que se enquadra no recurso qualidade a ser analisado mais adiante. Além disso, a montagem de vários laboratórios (físico-químico, metalográfico, elétrico, mecânico e de metrologia) representa desenvolvimento do recurso tecnologia e, conseqüentemente, constitui-se em uma reconfiguração do mesmo. O início da fabricação do motor IP 54 foi possibilitado pela compra de tecnologia no exterior e representa micro-reconfiguração do recurso em questão. Nessa época não existiam relações de intercâmbio tecnológico e nem os centros de negócios.

Para o recurso estoque de matéria-prima não foram identificadas ou mencionadas na entrevista alterações para o mesmo tanto para este período, quanto para os dois próximos (exportação direta e filiais). O entrevistado afirmou inclusive que os níveis de estoque não foram afetados ao longo do processo de internacionalização da empresa.

O recurso localização geográfica envolveu os destinos das exportações da empresa, ou seja, sua presença internacional. Então, as primeiras exportações foram feitas para países da América Latina, basicamente, Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia. Vale mencionar que nos registros do Museu da Weg consta que foi para o Paraguai a primeira exportação. Em meados da

década de 70, sendo considerada líder das exportações brasileiras de motores elétricos, a Weg já havia conquistado 32 países, principalmente nas Américas, Europa e inclusive no Japão. Observa-se também que dentro de uma mesma fase de internacionalização, novos destinos de atividades internacionais são adicionados e, portanto, representam microreconfigurações. Também se registra o embarque do primeiro container em consignação para o Canadá.

O acesso à matéria-prima era bastante difícil, pois Jaraguá do Sul ficava distante dos grandes centros e o transporte de matéria-prima para lá se tornava inviável. Além disso, a infraestrutura industrial da cidade era escassa acarretando atraso constante no fornecimento de insumos. Diante dessa situação, a Weg teve a ideia de integrar verticalmente sua produção, permitindo maior controle sobre todo o processo, garantindo, assim, um rígido controle de qualidade em todas as etapas. A enorme dificuldade de encontrar fornecedores, devido ao crescimento acelerado da economia brasileira, especialmente na primeira metade dessa década de 70, levava as empresas a disputarem matéria-prima, ratificando que o acesso à matéria-prima era difícil e que, de fato, a verticalização foi uma solução bastante viável. Assim sendo, essa ideia da verticalização que fez com que a Weg passasse a produzir seus próprios componentes representa a principal reconfiguração sofrida pelo recurso acesso à matéria-prima para o período analisado.

A primeira alteração identificada para o recurso equipe técnica e gerencial é com relação à quantidade de colaboradores, pois, no início da década de 70, a Weg contava com 409 colaboradores passando a ter 3.542 no começo dos anos 80. Outra modificação é quanto à política de sucessão presidencial, pois os três fundadores assinam um documento estabelecendo que a Weg não fosse conduzida como uma sociedade familiar, sendo os cargos de alta direção preenchidos por profissionais capazes pertencentes ou não à família. O remanejamento de pessoal, bem como a contratação também implica em uma reconfiguração da equipe técnica e gerencial da Weg. No mesmo sentido, encontra-se a modificação da estrutura de comercialização, pois há a separação de uma parte da área de vendas da Weg Motores para cuidar dos assuntos ligados à exportação. Nesse período não se sentia fortemente a necessidade de fluência em outras línguas.

Como as informações referentes à reconfiguração dos recursos capital dos empreendedores, financiamentos governamentais e empréstimo de banco são ligadas a dados financeiros as mesmas são de difícil obtenção e, portanto não divulgadas detalhadamente. Sabe-se que o capital inicial dos empreendedores foi de Cr\$ 3.600,00, que equivalia a US\$ 11.726 ou a três fuscas na época e que foram feitos empréstimos ao BNDES. Mas, tais informações são

insuficientes e impossibilitam analisar a reconfiguração desses três recursos nas quatro fases de internacionalização da Weg. Diante de tal fato, optou-se por substituir tais recursos pelo recurso faturamento. Assim, a Weg fechou a década de 70 com um faturamento de quase 450 milhões de dólares como mostra o gráfico 4.

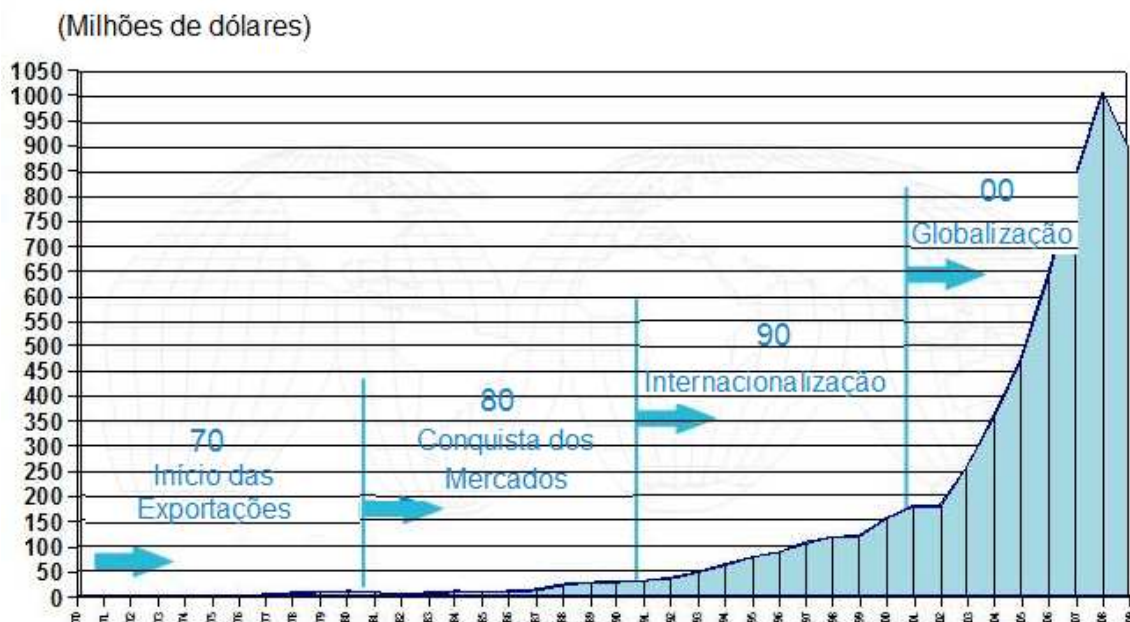


Gráfico 4: Faturamento da Weg

Fonte: Corporate Presentation (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

Para a análise da reconfiguração do recurso contrato, consideraram-se os contratos de representação e distribuição. Assim, nesse período, são firmados os primeiros contratos de representação e distribuição. Vale salientar que esses contratos não são formalizados em cartório. Conforme explicou o entrevistado, são contratos de “gaveta” no qual as partes interessadas (Weg e distribuidor) apresentavam suas pautas, assinavam o contrato, colocavam o carimbo do jurídico da empresa e se comprometiam em cumprir o acordo. O contrato nessa época tinha duração de 5 anos, era renovado automaticamente e podia ser rescindido a qualquer momento. Como este recurso surgiu nesse momento, a sua reconfiguração só poderá ser analisada a partir da próxima fase do processo de internacionalização da Weg.

Nesse período, a Weg não teve que comprar licença para fabricação dos produtos, mas teve que superar a barreira das certificações, pois o produto passou a ter que cumprir com as exigências do mercado internacional, já que a empresa passou a atuar nesse cenário. Para tanto, os fundadores vão à Alemanha e trazem projetos de uma nova geração de motores, os primeiros no Brasil a se adequarem às normas técnicas da ABNT e da IEC (*International Electrical*

*Comission*). Dessa forma, a Weg tinha acesso ao que era de mais moderno, podendo fazer *benchmarking* e, assim, adequar seus produtos aos padrões internacionais.

O recurso propriedade intelectual era inexistente na empresa nesse período e também na década de 80. Da mesma forma, o recurso trade secrets que se refere à existência de negócios secretos na empresa não era sequer mencionado na empresa até o final da década de 90. Durante esse tempo, os visitantes podiam fazer registros da empresa tirando fotos e até mesmo filmando. Os recursos físicos que envolvem a posse de patente só serão verificados a partir dos anos 90, época em que a Weg passou a se preocupar com essa questão. O recurso redes, que se refere ao estabelecimento de parcerias e forma de atuação conjunta com outras unidades, de maneira semelhante, era inexistente nessa década. Nesse sentido, esses recursos são considerados como recursos potenciais, pois até o momento não foram colocados em prática, ou seja, nenhum uso foi dado aos mesmos a fim de que eles ativassem algum esquema. Assim, só é possível analisar a reconfiguração deles em fases posteriores, quando a empresa passa a utilizá-los.

No começo dos anos 70, a marca Weg era desconhecida no mercado externo e a empresa sentia dificuldades em estabelecer distribuidores no exterior. Depois, em 1975, ao receber o título de maior fabricante de motores elétricos da América Latina e de líder das exportações brasileiras deste produto, a reputação da empresa ganha um olhar de mais respeito. A reputação da empresa também melhora junto aos seus colaboradores, tendo em vista seu alto índice de empregabilidade (maior empregadora da cidade), o oferecimento de benefícios sociais como assistência médica e odontológica e a importância dada aos mesmos, já que são considerados o diferencial competitivo da empresa. Os projetos de reflorestamento iniciados nesse período, bem como a preocupação em fabricar produtos segundo as normas de certificação, também contribuem para obter uma reputação melhor da empresa. Percebe-se que as ações da Weg com relação ao recurso analisado estão voltadas para a obtenção uma reputação mais positiva frente aos seus colaboradores, fornecedores e clientes.

A mudança referente ao recurso base de dados consiste no enriquecimento da biblioteca da Weg que recebeu uma doação das publicações do acervo sobre literatura técnica de Walter Christian, ex-diretor do Instituto Brasileiro de Qualidade e que teve atuação decisiva nos programas de reformulação de produtos e da organização industrial no período de transformações entre 1968 e 1974.

O recurso conhecimento foi sendo modificado, pois a empresa passou a buscar novos conhecimentos para acompanhar seu ritmo de crescimento. Alguns fatos contribuíram para alterar o conhecimento da empresa: a participação em feiras eletroeletrônicas no exterior e a

criação do Centro de Treinamento, pois nele jovens e adultos são formados em cursos profissionalizantes, garantindo o aperfeiçoamento e a qualificação constante dos colaboradores. No entanto, segundo o entrevistado, essas mudanças foram mais presentes em nível de engenharia de produto e de vendas do que de produção. Os contínuos investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, além da presença de equipes de pesquisadores e de laboratórios de ensaio que indicam que o conhecimento está sendo aprimorado constantemente e, portanto, reconfigurado.

O recurso percepção da qualidade está constantemente sendo reconfigurado, pois a busca incessante da Weg por melhorias contínuas é histórica. Nesse sentido, para a década de 70, registra-se o surgimento dos grupos de racionalização, a realização da primeira campanha do “defeito zero”, depois também chamada de “guerra contra o defeito” e o aparecimento da seção de Normatização que coordena a criação e fluxo de normas técnicas. Como tais melhorias ocorreram de maneira sequenciada, sendo uma decorrente da outra, elas se constituem em micro-reconfigurações. Além desses fatos, a busca pela certificação dos produtos, a participação em feiras e a compra de tecnologia na Europa para *benchmarking* faziam com que a Weg conseguisse melhorar a percepção que seus clientes, fornecedores e distribuidores tinham da qualidade indicando, dessa maneira, reconfiguração do referido recurso.

Nessa primeira fase de internacionalização, as mudanças ocorridas na empresa eram provenientes de seu crescimento. Então, a habilidade para gerenciar as mudanças é proveniente da postura pró-ativa que a empresa adotou, sempre buscando alternativas para se tornar mais conhecida, para conseguir distribuidores, para adequar seu produto aos padrões de exigência internacional e, assim, poder acompanhar o ritmo de crescimento pelo qual passava. Com relação à resistência dos colaboradores, apesar da Weg não enxergar tanta resistência por parte deles em decorrência das mudanças, para lidar com essa situação, ela busca selecionar gestores preparados para assumir determinadas funções.

Para o recurso percepção dos serviços será dada mais ênfase à prestação do serviço pós-venda, ou seja, de assistência técnica. Então, a mudança ocorrida no referido recurso, é que agora surgia a preocupação acerca do oferecimento de assistência técnica para os produtos vendidos no Brasil, fazendo com que os clientes passassem a perceber melhorias na prestação do serviço, já que haveria suporte pós-venda. A ideia inicial era a de que os distribuidores ao montar sua rede de distribuição seriam responsáveis por encontrar algum assistente técnico. Mas, como explicado em seções anteriores, a Weg enfrentou grande dificuldade em conseguir distribuidores e decidiu



estabelecer distribuidores próprios por meio dos assistentes técnicos os quais também tinham a função de vender.

Nesse sentido, após analisar a reconfiguração dos recursos nessa primeira fase da internacionalização da Weg, percebe-se que a decisão de começar a exportar de maneira indireta corresponde à ação presente no ciclo de *resourcing*. Com essa atitude, os recursos tanto tangíveis como intangíveis foram colocados em uso, sofrendo a 1ª reconfiguração e permitindo que a empresa ativasse o esquema que pretendia, ou seja, dar inícios as exportações.

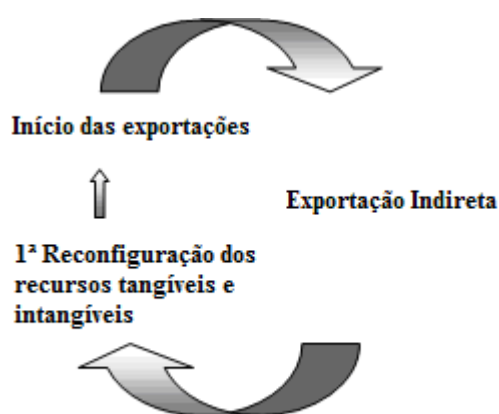


Figura 11: Ciclo de *resourcing* da 1ª fase de internacionalização

#### 5.4.4 Exportação Direta: anos 80

Nos anos 80, tanto o recurso instalação quanto o recurso equipamentos continuaram a ser reconfigurados em função do crescimento da empresa e, conseqüentemente, da demanda gerada. No primeiro caso, são constatados um aumento de 107 mil m<sup>2</sup> na área construída, a ampliação do parque fabril II em decorrência do surgimento da Weg Acionamentos, Weg Máquina e Weg Automação e a construção do parque fabril III e IV para funcionamento da Weg Química e Weg Transformadores respectivamente. Como micro-reconfigurações destacam-se a construção de um novo prédio, o da Caldeiraria, pertencente à Weg Transformadores e a inauguração da fábrica de resina da Weg Química.

No segundo caso, percebe-se que os equipamentos não só continuaram a ser comprados, mas também passaram a ser realocados, substituídos ou reformados. Inclusive no parque fabril I a Weg possui uma fábrica que não só produz equipamentos, ou seja, máquinas de produção, mas também os reforma. Além disso, cada divisão passou a produzir novos itens, reconfiguração mais marcante para o recurso equipamentos, já que antes não havia a produção própria dos

mesmos, inclusive porque não existiam também as referidas unidades de negócio. A Weg Acionamentos começou a produzir conversores e acionamentos para motores de corrente contínua, bem como chaves de partida para motores, além de lançar a linha de contadores e relés de proteção de motores. A Weg Transformadores inicia a produção de transformadores de força, industriais, autoprotégidos e subterrâneos. Produz também o primeiro transformador de 10 mil kVA, na tensão de 138 kV, pesando 35 toneladas, medindo 5,6 metros de altura, constituindo-se no maior equipamento fabricado em Santa Catarina até então. Com a proposta de atender o segmento de indústria pesada (siderurgia, mineração, petroquímica, papel e celulose), a Weg Máquinas lança os primeiros motores de grande potência e amplia as opções em motores de corrente contínua e depois apresenta o tacogerador e o servomotor. A Weg Química começa a produção de breu e terebentina e a Weg Automação inicia a fabricação de painéis elétricos de baixa e média tensão e centros de controle de motores. Além disso, lança uma linha de atuação voltada para servomecanismos e robôs industriais utilizados principalmente em atividades insalubres. Lança também o primeiro inversor de frequência totalmente desenvolvido com tecnologia brasileira. Percebe-se nesse período uma produção muito maior de novos equipamentos, bem como a conseqüente utilização não só de novos equipamentos, como também de equipamentos realocados, reformulados, ou substituídos.

O recurso tecnologia passa a ser desenvolvido pela própria empresa, ou seja, a fabricação dos produtos da Weg não dependia mais da compra de tecnologia, pois, agora, a empresa possuía capacidade técnica para desenvolvimento próprio. Outra modificação é a junção dos laboratórios de físico-químico, metalográfico, elétrico, mecânico e de metrologia dando origem ao Centro Tecnológico que reúne também as áreas de projeto e normalização. O Centro Tecnológico foi criado em função do entendimento dos acionistas da Weg de que o caminho do crescimento era a dominação das tecnologias do negócio. Assim, pretendia-se “extrair, absorver e fixar tecnologia”, trinômio imprescindível ao desenvolvimento industrial. Além disso, foram mantidos laboratórios sofisticados para a realização de ensaios e fabricação de protótipos. Nesse período também foi criada a seção de Pesquisa e Desenvolvimento e as relações de intercâmbio tecnológico com centros de pesquisa com universidades brasileiras e internacionais foram incrementadas. No entanto, os centros de negócios permaneciam inexistentes.

O recurso localização geográfica que corresponde à presença internacional da Weg foi ampliado, pois, na década de 80, a empresa exportava motores para mais de 50 países e não para apenas 32 como registrado na fase anterior. Vale ressaltar que apesar das micro-reconfigurações

não aparecerem no quadro 5, elas estão presentes nesta fase e nas duas que seguem da mesma forma como ocorreu na primeira fase.

Com relação à reconfiguração do recurso acesso à matéria-prima, percebe-se que a empresa passa a ter uma infra-industrial, que a verticalização passa de um estágio inicial para o parcial e que o grau de dificuldade em encontrar fornecedores é menor, talvez porque a empresa não seja tão dependente dos mesmos, já que passou a integrar verticalmente suas atividades e/ou porque já passa a ser uma empresa mais conhecida. Destaca-se ainda nesse período o fato de que para suprir-se de matéria-prima, a resina de pinus, a Weg passou a investir no reflorestamento, fato que acaba contribuindo para uma boa reputação da empresa, recurso a ser analisada mais adiante. Assim, a Weg Florestal reduz a área de negócios da empresa e se torna um setor para abastecer madeira de pinus para embalagem, principalmente.

Da mesma forma que na fase anterior, as modificações para o recurso equipe técnica e gerencial têm relação com a quantidade de colaboradores, pois, no início da década de 80, a Weg contava com 3.542 colaboradores passando a ter 7.808 no começo dos anos 90. Em decorrência da política de sucessão acordada na fase anterior, Décio da Silva, filho de João Eggon da Silva, assume a presidência, mas por merecimento e não por laços familiares. Ele adota uma agressiva estratégia de internacionalização e foca na ideia de que a equipe Weg precisa estar preparada para o mundo. Mas, como Décio assumiu a presidência no final da década de 80, as mudanças provenientes dessa nova presidência serão sentidas mais fortemente na próxima fase da internacionalização que será analisada posteriormente. Outra alteração observada decorrente da crise vivenciada pelo Brasil nesse período foi o deslocamento de pessoal da produção para salas de treinamento. Diante de um momento difícil a empresa optou por investir em seu pessoal acreditando que no futuro a situação estaria revertida e ela precisaria de uma equipe qualificada. Tal atitude também contribuiu para melhorar e, conseqüentemente, reconfigurar o recurso reputação. A criação das divisões mencionadas anteriormente também afetou a equipe técnica e gerencial da Weg, pois foi preciso contratar e/ou remanejar pessoal para trabalhar em cada uma dessas divisões. A estrutura de comercialização é alterada, pois é criado o departamento de Comércio Exterior em substituição da área de vendas da Weg Motores. A fluência em língua estrangeira passa a ser necessária e a empresa incentiva seus funcionários a aprender principalmente o inglês para facilitar e não perder negócios. Por fim, destaca-se como reconfiguração do recurso equipe técnica e gerencial o envio de funcionários às filiais no exterior para realização de treinamento.

O recurso faturamento fecha a década de 80 totalizando 600 milhões de dólares, representando uma variação de aproximadamente 150 milhões de dólares (gráfico 4). A reconfiguração do recurso contratos ocorre no sentido de que os mesmos, sob recomendação do jurídico da Weg, passam a ter validade de um ano e não de 5 anos como na fase anterior, além de não serem mais renovados automaticamente. No tocante ao recurso licenças a empresa permaneceu buscando superar a barreira técnica das certificações por meio da adequação dos produtos aos padrões internacionais.

Em relação ao recurso reputação, além da reconfiguração decorrente da atitude da empresa com seus colaboradores no momento de crise e da prática do reflorestamento para acessar matéria-prima decorrente dos projetos de reflorestamento iniciados na fase anterior, destaca-se o recebimento do Prêmio Petrobrás de Qualidade. A busca pela certificação dos produtos permanece.

O recurso redes, no sentido de formação de parcerias, começa a ser colocado em uso. Em outras palavras, a Weg estabelece uma associação com a Ecemic e firma parcerias com centros de pesquisas e universidades no Brasil e no exterior. Já o recurso base de dados é reconfigurado no sentido de que além da biblioteca, agora, passam a ser utilizados softwares de operação isolada e ocorre a criação de laboratórios sofisticados que preservam a documentação técnica de cada produto constituindo-se em novas formas de fontes de dados.

O treinamento oferecido aos colaboradores na época da crise também contribuiu para reconfigurar o recurso conhecimento, pois ampliou os conhecimentos dos funcionários. O intercâmbio tecnológico com centros de pesquisa e universidades brasileiras e internacionais, o incentivo ao aprendizado de outros idiomas e a constante participação em feiras também representam uma ampliação nos conhecimentos da empresa e, portanto, alteração do referido recurso.

Como dito anteriormente, a reconfiguração do recurso percepção da qualidade é constante. Então, para a década de 80, registra-se, como decorrência das micro-reconfigurações da fase anterior, o surgimento dos círculos de controle da qualidade (CCQ). Verifica-se também o recebimento do Prêmio Petrobrás da Qualidade, o fato da qualidade passar a ser vista não mais como um diferencial, mas como um pré-requisito para a empresa se manter competitiva e a continuidade na busca pela certificação dos produtos.

A reconfiguração do recurso habilidade para gerenciar mudanças pode ser observada ao analisar as mudanças ocorridas na década e que, sem dúvida, exigiu da empresa muita habilidade para lidar com elas. Dentre essas mudanças, destacam-se: a adoção da estratégia de

diversificação e a consequente criação de várias divisões (micro-reconfiguração), a redução da jornada de trabalho e a retirada de pessoal da produção para participar de treinamentos devido à crise, a sucessão empresarial que colocou Décio da Silva no cargo de presidente executivo e o grande número de rotações internas resultado da visão da empresa sobre a importância de ter pessoal preparado para assumir qualquer função. Destaca-se que a escolha de Décio da Silva para ocupar a presidência da empresa está relacionada com a questão da seleção de gestores capacitados para ocupar determinadas funções inclusive com habilidade para gerenciar mudanças.

O recurso percepção dos serviços passa a ser observado não apenas sob o ponto de vista do mercado interno como ocorreu na outra fase. Agora, a Weg havia conseguido montar uma rede de representantes e distribuidores no mercado externo e a preocupação residia em conseguir montar uma rede de assistentes técnicos para dar suporte fora do Brasil. Observa-se, portanto, uma ampliação da preocupação da empresa em fornecer suporte aos seus clientes fora do Brasil, melhorando a percepção dos serviços prestados.

Nesse sentido, após analisar a reconfiguração dos recursos nessa segunda fase da internacionalização da Weg, percebe-se que a decisão de exportar de maneira direta corresponde à ação presente no ciclo de *resourcing*. Com essa atitude, os recursos tanto tangíveis como intangíveis foram colocados em uso, sofrendo a segunda reconfiguração e permitindo que a empresa ativasse o esquema que pretendia, ou seja, a conquista dos mercados para manter a exportação como prática contínua.

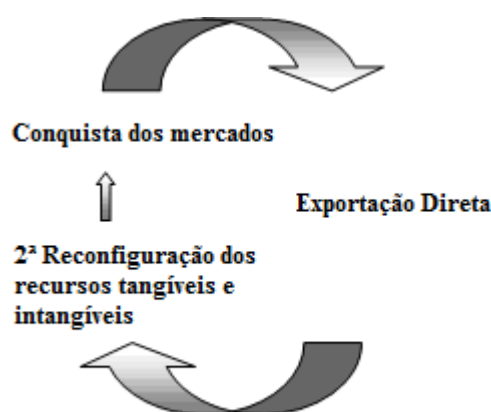


Figura 12: Ciclo de *resourcing* da 2ª fase de internacionalização

#### 5.4.5 Filiais: anos 90

Seguindo a mesma ideia de reconfiguração sofrida pelo recurso instalação, para esta década, tem-se as seguintes modificações: o total da área construída que no início dos anos 90 é de 165 mil m<sup>2</sup> passa a ser de 234 mil m<sup>2</sup> no final, em 1999; a fábrica II construída na primeira fase da internacionalização é ampliada; uma nova fábrica de 6 mil m<sup>2</sup> e 22 metros de altura com capacidade para produzir transformadores de força de até 100 mil kVA e tensão de 230 kV, podendo chegar a 160 toneladas é construída na Weg Transformadores e representa uma micro-reconfiguração; por fim, como a estratégia de entrada no mercado internacional agora é por meio de filiais comerciais, as instalações dessas filiais também representam alterações para o recurso analisado.

No tocante ao recurso equipamentos, a demanda por produtos Weg permaneceu e, conseqüentemente, a compra, substituição, realocação ou reforma de equipamentos também. Mas o que mais chama atenção para o período é quantidade de novos produtos lançados pelas divisões criadas na década anterior. A Weg Acionamentos apresenta os capacitores para correção de potência e instalações industriais e os disjuntores-motores para manobra e proteção de motores com uma linha de botões e sinaleiros para circuitos de comando. A Weg Transformadores lança a linha de transformadores a seco de 300 a mil 3 mil kVA com tecnologia vácuo. A Weg Máquinas entra no segmento de turbo e hidrogeradores e mostra a linha Máster (gaiola e anéis) com potência de 450 a 30 mil cv e a linha H (gaiola) de 135 a 3 mil cv. A Weg Química lança um novo verniz de impregnação, o Lacktherm, a linha de tintas industriais em pó, um sistema mais avançado para a proteção e acabamento de superfície. Por fim, a Weg Automação lança um controlador programável de médio porte, inversor de frequência para motores de baixa potência, inversor de frequência microprocessado, totalmente digital, aprimoramentos na linha de drivers. Dessa maneira, o lançamento de novos produtos, bem como a decorrente compra, substituição ou reforma de equipamentos representam a reconfiguração sofrida pelo recurso equipamento.

A reconfiguração do recurso tecnologia para este período se refere à criação dos centros de negócios, inicialmente na Weg Automação, pois, permite o oferecimento de soluções integradas tecnologicamente. Os centros de negócios aproveitam a sinergia dos produtos e serviços da Weg e englobam os segmentos de Energia, Automação Industrial e Subestações, com a coordenação e integração tecnológica do projeto. O lançamento de uma nova linha de motores,

W21 é decorrente do desenvolvimento próprio de tecnologia e também indica uma reconfiguração.

Com a adoção da estratégia de internacionalização por meio de filiais, o recurso localização geográfica é reconfigurado mais uma vez, tendo em vista que novos destinos de atividade internacional são adicionados. Como mostra a figura 7, a Weg instala sua primeira filial nos EUA, seguida da Bélgica, Alemanha, Inglaterra, França, Espanha e Suécia, passando a operar uma rede de 19 filiais. O recurso acesso à matéria-prima também sofre reconfiguração: passa para um estágio avançado de integração vertical.

Nos anos 90, o recurso equipe técnica e gerencial também foi alterado devido ao aumento do número de colaboradores que passou de 7.808 no começo da década para 8.343 no ano 2000. É válido mencionar que em 1999 aproximadamente 45 colaboradores da Weg estavam envolvidos com atividades de exportação internamente falando, porque havia aqueles que trabalhavam fora do Brasil também. Em decorrência da visão do novo presidente da empresa que defendia que a empresa precisava ter profissionais preparados para o mundo, nesta fase, a exigência de profissionais que soubessem falar outras línguas se torna imprescindível, fazendo com que a empresa passasse a ter profissionais com tal qualificação. Além disso, a necessidade de posse do diploma do ensino superior completo começa a surgir. Outra modificação proveniente da nova gestão é a política de participação nos lucros e resultados. Outra mudança em termos de estrutura de comercialização é a passagem de departamento de Comércio Exterior para Weg Exportadora, uma empresa a parte que cuidava dos assuntos ligados as atividades internacionais da Weg. Nessa fase também, teve início a expatriação, ou seja, o envio de funcionários para trabalhar no exterior. É importante ressaltar que as rotações e contratação de pessoal permanecem nesse período. Inclusive, no tocante à parte contábil e legal, especialistas locais foram contratados em cada país, já que a legislação de um país para outro muda.

O recurso faturamento fecha a década de 90 totalizando aproximadamente 850 milhões de dólares (gráfico 4), representando uma variação de quase 250 milhões de dólares.

O recurso contratos passa a ser controlado por uma empresa especializada responsável pela documentação exigida pelo processo de exportação. Então, cada pedido gerava uma fatura pro-forma que se agrupava em uma fatura comercial que correspondia ao pacote de embarque juntamente com um *packing list* que era uma lista de materiais, pesos e medidas. Assim, a empresa contratada era responsável por esse processo, enquanto que à Weg cabia apenas a entrega da fatura. É interessante mencionar que os contratos de representação e distribuição permaneciam nessa época, no entanto, foram contratados especialistas locais onde a Weg

instalou filiais para cuidar da parte legal e contábil, tendo em vista que cada país possui uma legislação diferente.

Com relação ao recurso licenças, nesse período, a barreira das certificações foi superada e os produtos Weg já atendiam padrões de exigências internacionais. Prova disso é a obtenção da certificação ISO 9001.

Tanto o recurso propriedade intelectual, quanto o recursos físicos, inexistentes nas décadas anteriores, passam a ser utilizado pela empresa, deixando de ser apenas recursos potenciais. Registra-se que a Weg começou a se preocupar com a propriedade do seu site que antes era do tipo “.com.br” e passou a ser “.net”, ou seja, a Weg comprou o domínio. Passou a cuidar também da propriedade de vários *designs* de produto e de detalhes produtivos os quais passaram a ser patenteados. Essa questão das patentes é a que se refere aos recursos físicos.

Dando continuidade à busca por uma reputação cada vez melhor, a Weg recebe, novamente, o Prêmio Petrobrás de Qualidade, além do Prêmio Nacional da Qualidade. Obtém a certificação ISO 9001 e insere a política de participação nos lucros, mostrando reconhecer o esforço e trabalho de seus colaboradores. Prosseguindo com a política de preservação ambiental presente nas fases anteriores por meio do reflorestamento, nesse período, verifica-se uma contribuição da Weg não só para a conservação energética de seus produtos, oferecendo motores especiais que reduzem o consumo de energia, mas também para a conscientização energética, promovendo palestras sobre o assunto, bem como um concurso de conservação de energia que premia trabalhos de escolas técnicas e universidades brasileiras. Por fim, os centros de negócios por segmentos agregam valor, componentes e serviços, além de serem referência e atestados de credibilidade no mercado internacional. Apesar de todo esforço da Weg para manter uma boa reputação, ela ainda enfrentava a dificuldade em âmbito internacional de mudar a imagem de uma empresa proveniente de um país pobre, do terceiro mundo. Portanto, começa a investir em um marketing mais pró-ativo que busca negócios e não apenas de apoio às vendas.

Para essa fase, não foram identificadas consideráveis alterações com relação aos recursos redes e base de dados.

Como dito anteriormente, o recurso conhecimento está sendo constantemente alterado, pois a empresa sempre investe em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, incentivando o aprendizado seja de novas técnicas, ou mesmo de outros idiomas. Também tem participado em feiras para adquirir novos conhecidos e se tornar mais conhecida, merecendo destaque a realização da Interweg pela primeira vez no Brasil nessa década de 90. Nesse sentido, a busca por novos conhecimentos faz com que esse recurso seja modificado e, portanto, reconfigurado. O



aprendizado proveniente das auditorias realizadas na Weg por grandes empresas também contribui para aumentar o conhecimento da empresa e, assim, reconfigurá-lo.

Para o recurso percepção da qualidade, o recebimento do Prêmio Petrobrás de Qualidade pela segunda vez e do Prêmio Nacional da Qualidade demonstra um reconhecimento da qualidade dos produtos Weg e a confirmação de que os mesmos estão sendo percebidos cada vez mais de maneira positiva. Além disso, a Weg cria uma Gerência de Gestão da Qualidade e implanta o Programa Weg de Produtividade e Qualidade (PWPQ) que além de estabelecer metas de produtividade e qualidade, define metas financeiras a serem alcançadas por cada departamento. Dependendo do atingimento das metas, parte do lucro da empresa é dividido com os colaboradores (até 12.5% do lucro líquido pode ser dividido). Nesse período, em decorrência da busca pela certificação dos produtos, a Weg se torna uma das primeiras empresas brasileiras a ser certificada pelas normas da ISO 9001, confirmando a gestão da qualidade total, fruto de ações tomadas nas fases anteriores. Tais alterações representam nova configuração para o recurso percepção da qualidade.

Diante do contexto internacional no qual a Weg passa a atuar, a mudança começa a ser vista como parte do dia-a-dia da empresa. Agora, as mudanças não ocorrem mais em função do crescimento da empresa como na primeira fase, mas se apresentam como algo natural do ambiente de mudança onde a Weg está inserida. Prova disso, é o rodízio dos gestores verificado mais fortemente nesse período. Eles não permanecem ocupando um mesmo cargo durante toda sua carreira, mas estão constantemente mudando e isso é reflexo do dinamismo do mercado externo. Tal fato se constitui em uma reconfiguração das rotações internas verificadas na fase anterior e desencadeadas pela visão da empresa em ter pessoal preparado para assumir qualquer função. Uma situação de mudança pela qual a Weg passou nesse período foi a implantação do Programa Weg de Produtividade e Qualidade (PWPQ), pois, como as metas foram definidas pela empresa, podia ser que alguns colaboradores não concordassem com as mesmas. Mas, independente disso, foi uma mudança que tinha o propósito de fazer com que a produtividade dos funcionários aumentasse e, assim, eles seriam recompensados com a participação nos lucros da empresa. Assim, percebe-se que com o tempo a empresa foi desenvolvendo novas habilidades para gerenciar as situações com as quais se depara e esse desenvolvimento é que representa a reconfiguração do recurso habilidade para gerenciar mudanças.

A reconfiguração do recurso percepção dos serviços estava sendo analisada de acordo com a prestação do serviço pós-venda que incluía a formação de uma rede de assistentes técnicos. No entanto, na década de 90, os interesses da Weg e dos distribuidores começaram a

conflitar, pois como a empresa estava crescendo, queria ampliar e diversificar ainda mais suas vendas, mas os distribuidores não. Eles estavam satisfeitos com o volume de vendas e com o lucro gerado. Esta situação se constitui em um dos motivos que levou a Weg a começar a substituir o distribuidor por filiais comerciais. Então, a percepção dos serviços passa a ser analisada também sob o ponto de vista dos serviços que as filiais estavam prestando, implicando em nova modificação no recurso em questão.

Nesse sentido, após analisar a reconfiguração dos recursos nessa terceira fase da internacionalização da Weg, percebe-se que a decisão de instalar filiais corresponde à ação presente no ciclo de *resourcing*. Com essa atitude, os recursos tanto tangíveis como intangíveis foram colocados em uso, sofrendo a terceira reconfiguração e permitindo que a empresa ativasse o esquema que pretendia, ou seja, a internacionalização, de fato, de suas atividades.

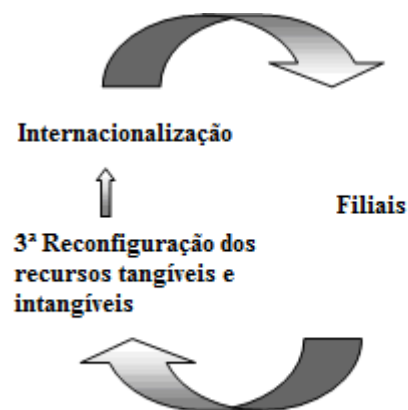


Figura 13: Ciclo de *resourcing* da 3ª fase de internacionalização

#### 5.4.6 Aquisição: a partir de 2000

Dentre as últimas modificações sofridas pelo recurso instalação destacam-se: um novo aumento da área construída, fazendo com que no início do ano 2000 a mesma totalize 239 mil m<sup>2</sup> e, no intuito de se firmar no mercado de motores para eletrodomésticos, tem-se a construção da nova e moderna fábrica V no parque fabril II. Atualmente, as instalações da Weg no Brasil contam com parques fabris em Santa Catarina (Jaraguá do Sul, Guaramirim, Blumenau, Itajaí e Joaçaba), Amazonas (Manaus), Rio Grande do Sul (Gravataí), São Paulo (Hortolândia e São Bernardo) e Espírito Santo (Linhares), sendo este último ainda em construção. (figura 14).



**Figura 14: Parques fabris no Brasil**

Fonte: Corporate Presentation (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

Fora do Brasil, as fábricas construídas em decorrência da nova estratégia de internacionalização adotada pela Weg e que também representam modificações do recurso instalações são: a da Argentina (San Francisco e Córdoba), de Portugal (Maia), do México (Huehuetoca e Tizayuca), da China (Nantong) e da Índia (Hosur) que está em construção.



**Figura 15: Unidades fabris no exterior**

Fonte: Corporate Presentation (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

Nesse estágio de internacionalização, a reconfiguração do recurso equipamentos continua sendo relacionada com a compra, a substituição, reforma e, principalmente, a fabricação de novos produtos. A Weg Acionamentos apresenta os disjuntores em caixa moldada; A Weg Transformadores, com a construção de nova fábrica na fase anterior, passa a produzir transformadores de força de até 100 mil kVA e tensão de 230 kV, podendo chegar a 160 toneladas, ideais para subestação de energia; a Weg Máquinas se encontra apoiada em tecnologia de ponta, de nível internacional, ampliando as exportações e consolidando-se no mercado brasileiro; A Weg Química apresenta nova linha de tintas em pó (Politherm NobaC), com propriedades antimicrobianas que inibe a proliferação de bactérias, fungos e outros microrganismos na superfície pintada, além de oferecer alta resistência química e limpeza fácil; e a Weg Automação, hoje, oferece sistemas digitais de controle de processos industriais, firmando-se como uma fornecedora de sistemas de automação com controladores de pequeno, médio e grande porte, para plantas siderúrgicas, de celulose e papel, alimentos, saneamento, etc. É importante frisar que como fruto da expansão e desenvolvimento tecnológico dessas divisões, não só os motores, mas todos os produtos fabricados por elas já chegam ao mercado internacional.

De maneira geral, a reconfiguração do recurso tecnologia está relacionada com a busca constante da Weg pelo desenvolvimento de novas tecnologias. O departamento de Pesquisa e Desenvolvimento trabalha continuamente nisso. Prova disso é o lançamento de uma nova linha de motores chamada W22 que substitui o W21 lançado em 1991/92. Para tanto, a Weg teve que comprar uma tecnologia nova, um software de análise dimensional, pois possuía apenas o software que analisa o comportamento do calor e fluxo de ar.

A partir dessa fase, o recurso estoque de matéria-prima passa a sofrer certa reconfiguração, não no sentido de níveis de estoque, mas de interação entre as unidades, pois, quando necessário, a Weg Brasil, por exemplo, pede ajuda para alguém de fora visitar um fornecedor. Além disso, a empresa também já pensa em implantar uma central de *global sourcing*, ou seja, a partir do Brasil, comprar matéria-prima e abastecer todas as unidades.

No tocante ao recurso localização geográfica, atualmente, a Weg está presente em mais de 100 países e possui 22 filiais, além de 5 fábricas localizadas na Argentina, Portugal, México, China e Índia. (figura 16).



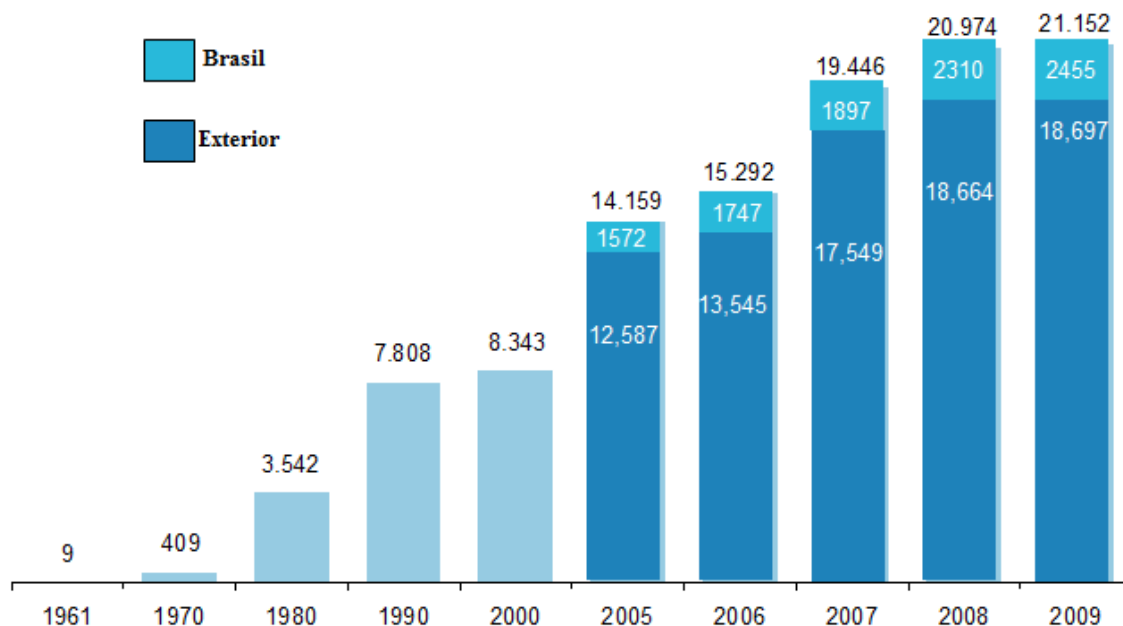
**Figura 16: Weg no mundo**

Fonte: Processo de Internacionalização (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

Atualmente, o recurso acesso à matéria-prima está configurado de maneira que a Weg passa a ser praticamente auto-suficiente na produção de seus componentes, ou seja, sua verticalização é quase plena. Ela compra apenas rolamentos e alguns outros itens, mas o núcleo, a carcaça, o corpo são fabricados pela própria Weg, inclusive o fio do motor. Ressalta-se que tal

configuração é fruto da dificuldade que a Weg enfrentou em obter matéria-prima, passando a buscar mais autonomia por meio da verticalização.

O recurso equipe técnica e gerencial fechou o ano de 2009 com um total de 21.152 colaboradores, sendo 18.697 atuando internamente (no Brasil) e os demais, 2.455, no exterior. Observa-se que os números referentes a colaboradores no exterior só aparecem a partir de 2005, quando já havia fábricas instaladas em outros países (gráfico 5). Nesse período, mais precisamente em 2007, foram aprovadas mudanças na presidência executiva e do conselho Weg. A partir de Janeiro de 2008, Harry Schmelzer Jr., que ocupava o cargo de Diretor Regional da Europa, assume o cargo de Diretor Presidente Executivo da WEG. Em paralelo, Décio da Silva passa a participar do Conselho de Administração. No tocante à estrutura de comercialização, registra-se a substituição do departamento de Comércio Exterior, pela Weg Internacional, já que a Weg não estava apenas exportando e tomava proporções internacionais maiores. Tais acontecimentos são os mais notáveis na reconfiguração do recurso equipe técnica e gerencial, pois as demais modificações no tocante à contratação de pessoal, rotação, aprendizado, diploma de conclusão de curso superior, etc, permaneciam.



**Gráfico 5: Número de colaboradores no Brasil e no exterior**  
Fonte: Corporate Presentation (apresentação de PowerPoint fornecida pela Weg)

O recurso faturamento fecha a década de 2009 totalizando pouco mais de 900 milhões de dólares (gráfico 4), representando uma variação de aproximadamente 50 milhões de dólares. Observa-se uma alteração pequena em relação à ocorrida nos anos anteriores, pois a Weg sofreu

os impactos da crise econômica mundial de 2009. O recurso contratos, não sofreu alteração e permaneceu como na fase anterior: duração de 1 ano e renovação não automática. Para o recurso licenças, verifica-se a obtenção de nova certificação, a ISO 14001.

Para os recursos propriedade intelectual e recursos físicos os quais têm relação com a posse de patentes e cuja reconfiguração começou a ser observada na década anterior, confirma-se a crescente preocupação da Weg com essa questão das patentes. A Weg no final dos anos 90, início de 2000, patenteou sua marca, e tem patenteado também, por exemplo, uma tampa traseira do motor que possui determinado ângulo, um sistema de vedação, dentre outros.

No que diz respeito ao recurso trade secrets, só a partir dessa década ele sofre reconfiguração. A mudança se refere à fabricação do fio, pois a empresa procura não mostrar, já que é tecnologia desenvolvida por ela mesma e, como o fio é um componente interno do produto, ninguém percebe. A empresa considera a fabricação desse fio um diferencial competitivo e, por isso não fornece detalhes sobre o método de produção dele. A Weg também tem se resguardado um pouco no sentido de que não permite mais fotografias e nem filmagens durante visitas à empresa.

Quanto à reconfiguração do recurso reputação, destacam-se alterações a nível corporativo e de produto, além daquelas relativas aos clientes. Para o primeiro caso, tem-se: a implantação do projeto *Branding* que buscava uma imagem para a Weg. Iniciou com a padronização do material da empresa (apresentações, pôsteres, banners, catálogos) sempre confeccionado com o mesmo grid, no intuito de transmitir a imagem de uma empresa organizada, e, mais recentemente, começou a segunda etapa que visa passar a imagem de uma empresa fornecedora de pacotes de soluções globais eficientes e completas, conceito que extrapola o fornecimento de produtos. Outra modificação é quanto à transmissão de uma imagem de empresa preocupada com os impactos ambientais, devido não só à cobrança dos fornecedores por práticas que respeitem o meio ambiente, mas ao reconhecimento por parte da própria empresa da importância da preservação ambiental. Prova disso é a obtenção da certificação ISO 14001, bem como a preocupação da Weg em divulgar seu lado Green, mostrando, por exemplo, sua política de créditos de carbono e a posse de floresta própria. Tal mudança, afirma o entrevistado, é decorrente do processo de internacionalização da empresa, já que no Brasil a conscientização ambiental ainda não é tão presente. Da mesma forma, práticas relacionadas com a segurança no trabalho também não são fortemente seguidas, mas a Weg, por se encontrar num contexto global, passou também a se preocupar com essas questões.

A reputação de produto foi alterada no sentido de que, antigamente, os motores eram vistos como um produto barato e fabricado por um país de terceiro mundo. Hoje, possuem uma imagem de produto global, bom e com preço médio-alto. O cumprimento das normas globais NEMA (National Electrical Manufacturers Association - Associação de Fabricantes Eléctricos Nacional), MEPS (Minimum Energy Performance Standards - Normas de Desempenho Energético Mínimo), ABNT NBR, IEC (International Electrotechnical Commission - Comissão Electrotécnica Internacional) e IE2 e IE3 (que substitui a EFF1 e a EFF2) ajudam na construção dessa reputação positiva da Weg.

A reputação com os clientes é considerada boa, diante do fato de que preza por uma prestação de serviço não burocrática e eficiente, com o fornecimento de pronta resposta. Nesse sentido, hoje, a Weg desfruta de uma reputação global pela qualidade e rentabilidade dos seus motores. Prova disso é o recebimento do Prêmio AMANHÃ de Reputação Corporativa, resultado de uma pesquisa realizada pela Troiano Consultoria de Marca, que entrevistou mais de 6 mil pessoas (2 mil em cada Estado da região) as quais avaliaram as 50 empresas de maior faturamento em seus respectivos Estados, quanto aos seguintes quesitos: Confiança; Capacidade de Inovação; Qualidade dos Produtos e Serviços; Responsabilidade Social e Ambiental; e Histórico e Evolução. Esses atributos são considerados os principais "pilares" da reputação de uma empresa, segundo Jaime Troiano, diretor da consultoria que leva seu sobrenome.

O recurso redes, no sentido de forma de atuação conjunta com outras unidades, começa a ser utilizado. Por meio da implantação do *SharePoint*, plataforma de colaboração ideal para viabilizar a Intranet nas empresas, e da realização de reuniões, a Weg tem incentivado a troca de informações sobre melhores práticas desenvolvidas por cada filial, em cada mercado.

O *SharePoint* também se constitui em uma reconfiguração verificada no recurso base de dados, já que nele é armazenada grande quantidade de informações. No entanto, a modificação mais marcante para o recurso base de dados é quanto à implantação de um novo modelo de gestão, baseado no software SAP e denominado WIS (WEG Integrated System) para transmitir de maneira mais integrada e não apenas isolada as informações da empresa em áreas como estoque e engenharia.

A reconfiguração do recurso conhecimento permanece, já que a Weg investe constantemente nesse quesito. Em relação aos colaboradores, destaca-se a criação do Programa de Qualificação Profissional para Operadores de Produção (QPOP), em 2002, que tem possibilitado o aprimoramento técnico de muitos colaboradores. O QPOP conta com um total de 36 cursos voltados à qualificação profissional, criados para suprir as necessidades específicas de



cada área e ofertados a todos os que têm intenção de estudar. Vale ressaltar que o Programa está disponível em todas as unidades da WEG Brasil, com materiais distribuídos inclusive às plantas da Argentina, México, Portugal e China. Já os fornecedores têm sido cada vez mais engajados nos processos da empresa, e os distribuidores, tem-se esperado sempre mais não só em termos de volume de vendas, mas também de diversificação de negócios. Merece destaque também a conquista da Weg do prêmio Empresas mais Inovadoras do Brasil 2010, promovido pela Revista Época Negócios em parceria da consultoria da A.T Kearney. A premiação contemplou as 20 empresas que compõem o ranking da inovação, analisadas por 12 mil consumidores do país e selecionadas entre as 120 companhias inscritas.

Com relação ao recurso percepção da qualidade, o fato da Weg garantir que todos os seus motores sejam classificados de acordo com os requisitos das principais normas de eficiência energética, incluindo as da IEC, NEMA, ABNT NBR e MEPS, de ter obtido 52 selos Procel de eficiência energética, bem como a certificação ISO 14001 e de já estar se preocupando em conseguir a certificação de segurança no trabalho (OSH 18001), constituem-se em novas ações da empresa para manter e melhorar a percepção de sua qualidade. É válido mencionar que esses dois últimos fatos são frutos da busca constante da Weg pela certificação de seus produtos.

A busca pela certificação 18001 referente à Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho também representa uma forma de analisar o recurso habilidade para gerenciar mudanças, pois afetará o comportamento do colaborador, já que este precisará adotar novos hábitos, como a obrigatoriedade do uso de equipamento de proteção individual (EPI), requerendo da empresa habilidade para lidar com essa situação. Para tanto, a Weg terá que mostrar aos colaboradores que tal medida melhorará a eficácia das operações internas e, conseqüentemente, reduzirá acidentes, riscos e períodos de paragem. Além disso, a segurança do colaborador e a qualidade do ambiente de trabalho também serão melhoradas, porque os objetivos e as responsabilidades estarão definidos, e todos os colaboradores estarão preparados para lidar de forma eficaz com quaisquer riscos futuros. A adoção do novo modelo de gestão, baseado no software SAP, também representa outra mudança para a Weg, pois ela teve que fazer com que todos os colaboradores estivessem dispostos a aprender o funcionamento do sistema, participando dos treinamentos. Por fim, as mudanças na presidência executiva e no conselho Weg também se constituem em situação na qual a empresa teve usar de sua habilidade para gerenciar mudanças. A partir de Janeiro de 2008, Harry Schmelzer Jr., que ocupava o cargo de Diretor Regional da Europa, assume o cargo de Diretor Presidente Executivo da WEG. Em paralelo, Décio da Silva passa a participar do Conselho de Administração da Weg.

O recurso percepção dos serviços é reconfigurado nessa fase, pois agora entram as análises do serviço pós-venda a nível internacional. O entrevistado afirma que nos locais onde a Weg já está bem estabelecida, como na América Latina, o pós-venda funciona normalmente, mas em locais mais remotos, onde a empresa está iniciando sua atuação, foi adotada uma nova estratégia. No Oriente Médio, por exemplo, o pós-venda estava sendo realizado por uma pessoa da área de vendas. Então, a Weg resolveu enviar para lá uma pessoa encarregada de cuidar dessa questão. Outra situação que permite analisar a percepção do serviço prestado é quanto ao tempo de resposta da Weg ao ser contatada, pois, apesar de ser um pouco longo, pelo menos, a empresa tem respondido, fato que não ocorre com os concorrentes. Além disso, outro *feedback* positivo da Weg é com relação a sua presteza na entrega de pedidos. O entrevistado justifica dizendo que, quando uma empresa solicita algum motor, mesmo que de última hora, a Weg imediatamente providencia a entrega do mesmo, enquanto que concorrentes colocam empecilhos para realizar o serviço. Assim, diante dessas atitudes da Weg, constata-se que os serviços prestados pela mesma estão sendo percebidos de maneira positiva.

Nesse sentido, após analisar a reconfiguração dos recursos nessa quarta fase da internacionalização da Weg, percebe-se que a decisão de entrar no mercado externo por meio da aquisição de unidades industriais corresponde à ação presente no ciclo de *resourcing*. Com essa atitude, os recursos tanto tangíveis como intangíveis foram colocados em uso, sofrendo a quarta reconfiguração e permitindo que a empresa ativasse o esquema que pretendia, ou seja, tornar-se, definitivamente, uma empresa global.

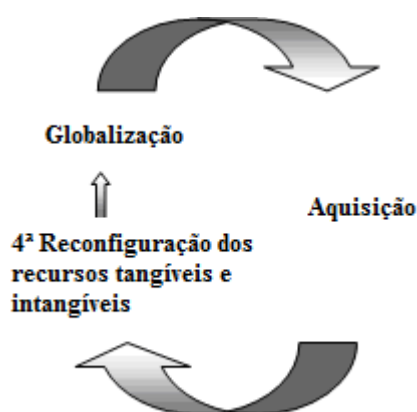
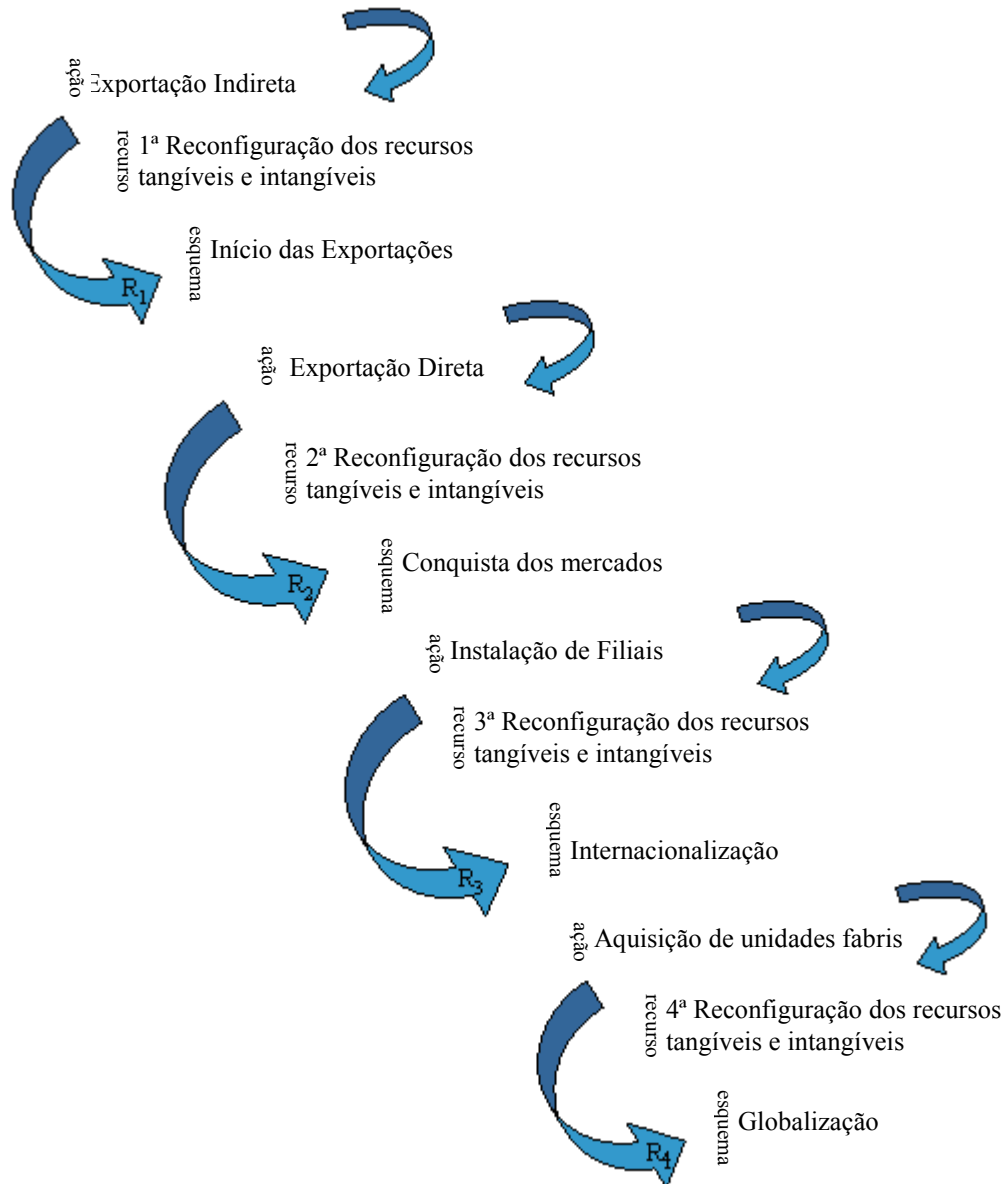


Figura 17: Ciclo de *resourcing* da 4ª fase de internacionalização

A visualização da relação existente entre a prática de ações, a reconfiguração dos recursos e a ativação de esquemas foi feita com base no ciclo de *resourcing* para cada uma das fases internacionalização da Weg. No entanto, a representação da ideia cíclica dessa criação dos recursos que segue a sequência recursos-esquema-ação, retornando para recursos pode ser feita seguindo o modelo de cascata conforma mostra a figura 18.



**Figura 18: Reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg**

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *framework* utilizado na presente pesquisa demonstrou ser um mecanismo válido para observar e estruturar como ocorre a adaptação, mudança, transformação, enfim, a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas, em especial, o da Weg S.A., onde foi aplicado. Tendo como base o modelo de reconfiguração dos recursos apresentado por Feldman (2004), a elaboração do framework contou com abordagens de internacionalização de empresas e de recursos internos, além da estrutura analítica para o estudo de fenômenos path dependence, mostrando que a utilização de abordagens de maneira complementar pode ajudar a compreender o caso estudado, bem como contribuir para geração de novos conhecimentos.

Para atingir o primeiro e segundo objetivos específicos propostos, primeiramente, analisou-se como ocorreu o processo de internacionalização da Weg para, em seguida, identificar os momentos que provocaram mudanças na trajetória da empresa e, conseqüentemente, na configuração dos recursos.

Tendo em vista que a internacionalização da Weg ocorreu de maneira progressiva e gradual, já que iniciou exportando para países com distância psíquica menor; em seguida, partiu para a instalação de filiais comerciais no mercado internacional; e, após ganhar conhecimento e experiência no exterior, optou por instalar unidades produtivas no mercado externo, pode-se dizer que o mesmo seguiu o processo sequenciado de internacionalização proposto pela Escola de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No entanto, como a empresa já atingiu o mais elevado nível de comprometimento dos recursos, ou seja, já instalou unidades produtivas no exterior, o Paradigma Eclético de Dunning (1988) é que passa a explicar melhor a extensão, forma e o padrão da produção internacional vivenciado, atualmente, pela Weg. Assim, a decisão de se produzir ou não num novo mercado será feita de maneira racional e levará em conta vantagens de custo, localização e de internalização, tomando as decisões estratégicas quanto à forma de atuação no mercado externo. Nesse sentido, percebe-se que os pressupostos da Escola de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e o Paradigma Eclético de Dunning (1988) se complementam na explicação acerca do processo de internacionalização da Weg.

A identificação dos momentos que provocaram mudanças na trajetória da empresa e, conseqüentemente, na configuração dos recursos foi feita por meio da aplicação da estrutura analítica para estudo de fenômenos *path dependence* (HOFF, 2008). Cada um desses momentos fez com que a Weg adotasse um novo modo de entrada no mercado internacional, provocando alterações nos recursos. É bastante importante lembrar que a decisão pelo modo de entrada corresponde à ação presente no ciclo de *resourcing* (FELDMAN, 2004). Assim, destaca-se, primeiramente, o momento em que surgiu o interesse de empresas estrangeiras pelos produtos da Weg, pois desencadeou as exportações indiretas; depois a adoção de uma nova estratégia de diversificação, tornando evidente as exportações diretas via extensão da rede de distribuidores e representantes; em seguida, a sucessão empresarial que reflete a adoção de uma nova estratégia de internacionalização por meio da instalação de filiais comerciais no exterior; por fim, a aquisição da Morbe (Argentina), pois marca o começo da estratégia de internacionalização por meio de aquisições.

O terceiro objetivo específico está relacionado com o segundo objetivo específico, já que a análise da reconfiguração dos recursos foi feita separadamente em cada uma das quatro fases de internacionalização da Weg: exportação direta, exportação indireta, instalação de filiais comerciais e aquisição. Para alcançá-lo, foram descritas e analisadas as principais alterações sofridas pelos recursos ocorridas tanto dentro de uma mesma fase (micro-reconfigurações), quanto de uma fase para outra. Assim, tendo como base a lista de recursos tangíveis (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; FAHY, 2002) e intangíveis (HALL, 1992), bem como a literatura acerca dos mesmos, percebeu-se que a Weg passou a dar mais ênfase aos recursos intangíveis só após alguns anos, fato que ratifica a dificuldade de avaliação, transferência e imitação desse tipo de recurso e que coincidiu com o processo de crescimento da empresa, levando a crer que a utilização deles em sua totalidade contribuiu para que a Weg alcance o sucesso que tem hoje. Nesse sentido, acredita-se que a Weg deve continuar utilizando seus recursos, principalmente, os intangíveis já que a maioria das vantagens competitivas desenvolvidas atualmente é proveniente de uma melhor utilização dos recursos intangíveis (IDRIS *et al.*, 2003).

Analisando separadamente os recursos tangíveis e intangíveis, tem-se que a reputação, os contratos e a percepção da qualidade foram considerados os recursos intangíveis mais importantes, principalmente, porque a Weg preza demais pelo bom relacionamento com seus clientes, fornecedores e distribuidores. Já propriedade intelectual, trade secrets e recursos físicos foram os menos importantes e, justamente, são aqueles que a Weg passou a utilizar apenas algum

tempo após iniciar suas atividades, fato que justifica a classificação desses como os menos importantes. Assim, o que acontece na prática é que a Weg parece ainda estar em processo de descoberta acerca do melhor uso a ser dado aos recursos para que possa tirar proveito das vantagens competitivas da melhor utilização de seus recursos.

Já a tecnologia, a localização e a equipe técnica e gerencial foram considerados os recursos tangíveis mais relevantes, já que foi essencial se adequar às exigências do mercado, estar perto dos grandes centros e ter uma equipe que pudesse atender bem. Já os menos relevantes foram o estoque de matéria-prima, o acesso à matéria-prima, financiamentos governamentais, empréstimos de banco e capital dos empreendedores. Mas, como esses três últimos recursos não foram analisados, devido à falta de informação decorrente do sigilo que os mesmos envolvem, pela enumeração, o próximo recurso menos importante é equipamentos, talvez devido ao fato da Weg ter verticalizado praticamente todo seu processo produtivo, inclusive a fabricação de seus próprios componentes.

Após analisar a reconfiguração dos recursos da Weg ao longo de seu processo de internacionalização foi possível atingir o último objetivo específico: elaborar o ciclo de *resourcing* da empresa. Percebeu-se que, de fato, na medida em que os recursos eram utilizados, esquemas eram ativados, conforme ilustra o ciclo de *resourcing* (FELDMAN, 2004). Para a primeira fase, a ação de exportar indiretamente ativou o esquema do início das exportações. Na segunda fase, a ação de exportar diretamente ativou o esquema da conquista de mercados. Na terceira fase, a ação de instalar filiais comerciais ativou o esquema da internacionalização. Na quarta e atual fase, a ação de adquirir unidades produtivas ativou o esquema da globalização.

Assim sendo, mesmo que a elaboração do ciclo de *resourcing* da Weg tenha contribuído para a compressão da ideia cíclica de criação dos recursos na prática que segue a sequência recursos-esquema-ação, retornando para recursos, durante todo seu processo de internacionalização, certamente, algumas variáveis pertencentes à maneira pela qual os recursos se reconfiguram em uma empresa multinacional não foram captadas, pois cada empresa possui sua complexidade, cujas peculiaridades na forma como se comportam na prática são únicas.

## 6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

A presente pesquisa traz diversas implicações teóricas, com destaque para o fornecimento de um mecanismo capaz de capturar a dinamicidade envolvida na reconfiguração dos recursos. Até então, sabia-se do caráter dinâmico dos recursos, mas não havia um mecanismo, mais especificamente um esquema, que permitisse não só identificar quais recursos sofrem modificações, mas também observar e estruturar como ocorre a adaptação, mudança, transformação, enfim, a reconfiguração dos recursos que proporciona à empresa capturar ganhos. Logo, conforme ficou evidente no caso da Weg, o *resourcing* proporcionou a melhor compreensão de como os recursos são criados e recriados a partir da recíproca relação com as ações. Além disso, mostrou como os recursos se transformam de maneira inesperada como resultado de mudança nas rotinas organizacionais e como esta transformação dos recursos ativa novos esquemas.

Outra implicação que merece destaque é que a presente pesquisa reúne diferentes abordagens da área de internacionalização de empresas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Dunning, 1980) e sobre os recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Fahy, 2002; Feldman, 2004; Hall, 1992), que, ao serem utilizadas de maneira complementar, ampliaram seu poder explicativo e permitiram a melhor compreensão do caso estudado.

Para os gestores de empresas multinacionais, a presente pesquisa poderá servir de base para as empresas que queiram iniciar operações em mercados estrangeiros e desejam obter mais informações acerca da reconfiguração dos recursos e quais são os mais relevantes para a obtenção de vantagem competitiva, ajudando-as a antever melhor toda a complexidade dos recursos na geração de vantagem competitiva e no processo de internacionalização das empresas.

## 6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Além de contribuir para a compreensão de como os recursos de uma empresa se reconfiguram ao longo de seu processo de internacionalização, teoricamente, contribui para ampliar o conhecimento na área de internacionalização de empresas e da VBRI, temas não totalmente consolidados, apesar de estarem ganhando destaque na literatura.

Essa contribuição se dá pelo fornecimento de um mecanismo que busca captar a dinamicidade envolvida na reconfiguração dos recursos. Para tanto, são utilizadas diferentes

abordagens de maneira complementar buscando compreender como ocorreu o processo de internacionalização até como os recursos se reconfiguram para, assim, poder tirar proveito das vantagens competitivas oriundas de uma melhor utilização dos recursos.

Nesse sentido, sugere-se a realização de *surveys*, para que possa compreender se existe algum padrão na reconfiguração dos recursos entre as empresas multinacionais brasileiras. Sugere-se também que este mecanismo de ciclo de *resourcing* seja aplicado em estudos de casos em outras empresas multinacionais brasileiras, preferencialmente, estudos de casos múltiplos para que se possa fazer comparações, sendo esta uma das limitações do estudo, já que foi realizado um estudo de caso único. Por fim, estudos envolvendo maior ênfase nos recursos intangíveis também se mostram interessantes, já que esses recursos parecem estar fazendo a diferença e são mais propensos à geração de vantagem competitiva sustentada.



## 7 REFERÊNCIAS

- ABREU, M. F.; FAORO, R. R.; GUASSELLI, I. G. G. Governança de TI estratégica: uma análise a partir na Visão Baseada em Recursos. In: **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, RJ : AEDB, 2009.
- ALVES, F. C.; BOMTEMPO, J. V. COUTINHO, P. Competências para Inovar na indústria petroquímica brasileira. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 2005.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions”, in: **Journal of International Business Studies**, 17, (3), 1986. p. 1-26.
- ANTÓNIO, N. S. **A Escola dos Recursos**, 2001. INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Disponível em: <□TTP://213.13.125.90/portallizer/upload\_ficheiros/06-01\_Nelson\_Antonio.pdf>. Acesso em: 12 de jan. de 2010.
- BAILEY, KD. **Methods of social research**. 2. ed., McMillan Publishers, The Free Press, New York, United States. 1982. 439 p.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. et al. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v.27, n. 6, p.625, 17p., 2001
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n.1, p.6-25, 2000.
- CANDIA, Ruben Jimézn. Internacionalização de Empresas Brasileiras no □TTP□SUL: O Caso Brahma. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.
- CARON, Antoninho. Cooperação internacional e internacionalização. **Revista FAE**, Curitiba, n° 1, jan. dez., 1998, p. 1-8.
- CHANDLER, Alfred D. **O século eletrônico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHOI, C. J.; KARAMANOS, A. Knowledge and the internet: lessons from cultural industries. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (ed.). **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

COLLIS, D.E.; MONTGOMERY, C. **Corporate Strategy: resources and the scope of the firm**. Chicago: Irwin, 1997.

CORRÊA, Daniela.; LIMA, Gilberto Tadeu. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. In: **WORKSHOP SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: desafios e oportunidades para países emergentes**. São Paulo, 2006. Anais... São Paulo, FEA-USP, 2006.

COYNE, K. P. Sustainable Competitive Advantage – What is and what isn't. **Business Horizons**, jan/fev 1986, p. 54-61.

CRETOIU, S.L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, A. (org.) **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CUNHA, Idaulo José. **O salto da indústria catarinense: um exemplo para o Brasil**. Florianópolis: Paralelo, 27, 1992.

DAS, T.K.; TENG, Bing-Sheng. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management**. Vol.26, n.1, 2000, p.31-61

D'AVENI, R. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**. Chichester, .21, Iss.10/11, p.1105-1121, 2000.

ERIKSSON, K. et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 28, n. 2000.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v.11, p. 57-78, 2002.

FELDMAN, M. S. Resources in Emerging Structures and Processes of Change. In: **Organization Science**, Irvine, California, vol. 15, n. 3, May–June 2004, p. 295–309.

FELDMAN, M. S.; QUICK, K. S. Resource generation and public participation. In: **National Public Management Conference**, Tucson, Arizona, October 25-27, 2007.

FOSS, Kirsten ; FOSS J. Nicolai. **The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost ...** Management Revue ; 15, 1 ; ABI/INFORM Global, 2004, p. 107

GABRIELSSON, M. Branding strategies of born globals. **Journal of International Entrepreneurship**, 3, p. 199-222. 2005.

GARRIDO, Ivan Iapunte. **A Relação entre Orientação para o Mercado Exterior, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora**. Tese de Doutorado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2007.

GERVASONI, Viviane: **Internacionalização e os países emergentes**, v. 25, n. 73, p. 113-114, janeiro/abril, 2009.

GHOSHAL, S. et al. WEG: adaptando o capitalismo familiar ao mercado global. **Casos da Fundação Don Cabrail**, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1993.

GRANT, Robert M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 72-97.

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand.; MASINI, Nildo.; BRITTO, Ricardo Pitelli. **Trading: Presença brasileira no cenário econômico mundial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HALL, Richard. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**. Feb 1992; 13, 2; ABI/INFORM Global. p. 135

HALL, Richard. A FRAMEWORK LINKING INTANGIBLE RESOURCES AND CAPABILITIES TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE, **Strategic Management Journal**, Vol. 14 No.8, p.607-18.

HALLEN, L.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Physical Distance and buyer-seller interaction. **Organisasjon, Marknad och Samhalle**, vol. 16 (5), p. 308-24, 1979.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Magaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, n. 10, p. 997-1010, Oct. 2003.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILL, C.W.L.; et al. (1990) "An Eclectic Theory of the choice of international entry mode". In: **Strategic Management Journal**, 11, (2), p. 117-128.

HITT, Michael A. et al. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

HOFF, D. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica**. Tese (doutorado), Universidade Federal de Rios Grande do Sul, Centro de estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2008,425p.

HOLLENSSEN, S. **Global marketing**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2004.

- IDRIS, F.; ABDULLAH, M.; IDRIS, M. A.; HUSSAIN, N. **Integrating Resource-based View and Stakeholder Theory in Developing the Malasyan Excellence Model: A Conceptual Framework**. Singapore Management Review, Vol. 25, nº2, p. 91-109, 2003.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J. The internationalization of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p. 23-32, 1997
- KEEGAN, J. W., **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, cap. 13. p. 303-317, 2005.
- KOPONEN, A; POHJOLA, M. A Methodology for the Empirical Identification of Dynamic Capabilities – the case of local banking. In: IAMOT **Anais**, Miami Beach, Florida, USA, 2007.
- LATOURET, B. The powers of association. In: Law, J., editor. **Power, Action, and Belief**. London: Routledge, p. 264-280, 1986.
- LEMAIRE, J. P. ; PETIT, G. ; DESGARDINS, B. **Stratégies d’Internationalisation**. Paris: Dunod, 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; SEIFERT JR., R.E. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (3º □TTP). **Anais...** Atibaia, 2004.
- MARTINS, G. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2006. p. 1-3, 23, 27.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NAKOS, G.; BROUGHTERS, K. D. Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.27, n.1, p.47-64, 2002.
- NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- OVIATT, B.; McDOUGAL, P. Towards a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, vol. 25 (1), p. 45-64, 1994
- PAIVA, E.L.; CARVALHO J.R.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PEHRSSON, A. Strategy Competence: a successful approach to international market entry. **Management Decision**, v.42, n.6, 2004.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1995.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**. Saddle River, v.10, n.2, p. 75-105,1993.

ROCHA, A.; VEIGA, L.F.A. Escolha de Mercados Externos, Distância Cultural e Comprometimento: Estudo de Casos de Grandes Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). **Anais...** Campinas, 2001.

RUGMAN, A. M.; HODGETTS, R. **International Business**. 3. ed. Pearson Education Limited, 2002, 2003.

SEWELL, W. A theory of structure: Duality, agency and transformation. **Amer. J. Sociology** 98(1) 1–29, 1992.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997. **Teleconferência de Resultados IT10**. Disponível em: <[http://www.slideshare.net/weg\\_ri/2010-04-29-1-t10-conference-call-portugues](http://www.slideshare.net/weg_ri/2010-04-29-1-t10-conference-call-portugues)>. Acesso em: 10 jul. 2010.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International Marketing**, 6. ed. Fort Worth, TX: Dryden, 1991.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VALLE, D. **Internacionalização da WEG mira Ásia e África, além dos EUA**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/775591-internacionalizacao-da-weg-mira-asia-e-africa-alem-dos-eua.shtml>. Acesso em: 21 jul. 2010.

VEIGA, Pedro. O Desafio das Exportações. In: PINHEIRO, Armando C.; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia. **O viés antiexportador: mais além da política comercial**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEG, **Corporate Presentation**, 2010.

WEG RA. **Relatório da Administração 2009**. Disponível em: <<http://investidores.weg.com.br/contents/pdfs/Demonstracoes-Financeiras-2009.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2010.

WILLIAMSON, Oliver E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete. **Administrative Science Quarterly**, Jun 1991; v.36, n.2, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## 8 APÊNDICE

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: ESTUDO DO FENÔMENO *PATH* *DEPENDENCE* E DA RECONFIGURAÇÃO DOS RECURSOS

#### Perguntas:

1. Com base no seu conhecimento e experiência, conte como ocorreu o processo de internacionalização da empresa, destacando momentos que tenham sido críticos ou produzido mudanças na organização.
2. Na sua opinião, quais foram as principais causas de cada um destes momentos críticos ou de mudança? Levar em consideração os fatores que desencadearam:
  - a estratégia de exportação da empresa (exportação direta, indireta ou cooperativa)
  - a passagem da estratégia de exportação para a intermediária (contratos de produção, licenciamento, franquia, ou *joint ventures*/alianças estratégicas);
  - a passagem da estratégia intermediária para a hierárquica (representantes de vendas do mercado doméstico, representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de venda/serviços e produção, centros regionais / organização transnacional, aquisição, ou construção de uma filial (Greenfield)).
3. Ainda considerando os momentos críticos ou de mudança, quais foram as principais consequências de sua ocorrência?
4. Na sua opinião, quais recursos são considerados mais importantes na evolução de cada um dos três modos de entrada? Por quê?
5. Quais recursos sofreram maior modificação quando a empresa decidiu\*
  - exportar (exportação direta, indireta ou cooperativa);
  - passar da estratégia de exportação para a intermediária (contratos de produção, licenciamento, franquia, ou *joint ventures*/alianças estratégicas);
  - passar da estratégia intermediária para a hierárquica (representantes de vendas do mercado doméstico, representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de

venda/serviços e produção, centros regionais / organização transnacional, aquisição, ou construção de uma filial (Greenfield)).

\*Responder com base nos seguintes recursos:

<b>Recursos Tangíveis</b>	<b>Recursos Intangíveis</b>
Instalações	Contratos
Equipamentos	Licenças
Tecnologia usada pela empresa	Propriedade Intelectual
Estoque de matérias-primas	Trade Secrets
Localização Geográfica	Recursos Físicos
Acesso à matéria-prima	Reputação
Equipe técnica e gerencial	Redes
Capital dos empreendedores	Base de dados
Financiamentos governamentais	Conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores, etc
Empréstimos de banco	Percepção da qualidade
-	Habilidade para gerenciar mudanças
-	Percepção dos serviços

6. De que maneira esses recursos foram modificados?
7. Observando o quadro dos recursos tangíveis e intangíveis qual dos dois sofreu mais modificações?
8. Enumere os recursos tangíveis e intangíveis de acordo com a ordem de importância, iniciando pelo número “1” (mais importante).

### **Recursos Tangíveis**

- ( ) Instalações
- ( ) Equipamentos
- ( ) Tecnologia usada pela empresa
- ( ) Estoque de matérias-primas
- ( ) Localização Geográfica
- ( ) Acesso à matéria-prima
- ( ) Equipe técnica e gerencial
- ( ) Capital dos empreendedores
- ( ) Financiamentos governamentais
- ( ) Empréstimos de banco

### **Recursos Intangíveis**

- ( ) Contratos
- ( ) Licenças
- ( ) Propriedade Intelectual
- ( ) Trade Secrets
- ( ) Recursos Físicos
- ( ) Reputação
- ( ) Redes
- ( ) Base de dados
- ( ) Conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores, etc
- ( ) Percepção da qualidade
- ( ) Habilidade para gerenciar mudanças
- ( ) Percepção dos serviços