

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

GABRIEL HENRIQUE OLIVEIRA SANTOS

**TRAJETÓRIA INTERNACIONAL DA WEG S.A.: UMA ANÁLISE À LUZ DA
ABORDAGEM DE UPPSALA COMO CATALISADORA DE CAPACIDADES
DINÂMICAS**

UBERLÂNDIA – MG

2024

GABRIEL HENRIQUE OLIVEIRA SANTOS

**TRAJETÓRIA INTERNACIONAL DA WEG S.A.: UMA ANÁLISE À LUZ DA
ABORDAGEM DE UPPSALA COMO CATALISADORA DE CAPACIDADES
DINÂMICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Relações Internacionais do Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loural

UBERLÂNDIA – MG

2024

GABRIEL HENRIQUE OLIVEIRA SANTOS

**TRAJETÓRIA INTERNACIONAL DA WEG S.A.: UMA ANÁLISE À LUZ DA
ABORDAGEM DE UPPSALA COMO CATALISADORA DE CAPACIDADES
DINÂMICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Relações Internacionais do Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loural

Uberlândia, 12 de Abril de 2024.

Banca examinadora:

Dr. Marcelo Sartorio Loural (UFU)

Orientador

Dr. Cássio Garcia Ribeiro Soares da Silva (UFU)

Dr. Ana Paula Macedo de Avellar (UFU)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dedicar este momento para expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante esta jornada acadêmica. Aos meus amados pais, Gilbert e Maíla, seu amor incondicional, apoio constante e sacrifícios incansáveis foram a base sobre a qual construí este caminho. Sem sua orientação e encorajamento, eu não estaria aqui hoje celebrando esta conquista. Vocês são minha inspiração e meu porto seguro.

A minha querida irmã Isabele, sua presença ao longo desses anos foi uma fonte constante de alegria e apoio. Obrigado por sua compreensão, incentivo e por ser minha melhor amiga.

Ao meu estimado orientador, Marcelo Loural, sua sabedoria, orientação e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Sua dedicação e comprometimento foram essenciais para minha formação acadêmica e profissional. Sou imensamente grato pela oportunidade de aprender com você.

À minha experiência na ACPE, agradeço por proporcionar um ambiente de aprendizado enriquecedor e prático. As experiências vividas durante meu tempo na ACPE contribuíram significativamente para meu crescimento pessoal e profissional, moldando minha visão de futuro.

Aos meus queridos colegas da vigésima terceira turma de Relações Internacionais, compartilhar este percurso ao lado de vocês foi uma honra e um privilégio. Juntos, enfrentamos desafios, celebramos conquistas e construímos laços que levarei para toda a vida. Obrigado por sua amizade, colaboração e apoio mútuo ao longo desta jornada. Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para minha formação acadêmica e para a realização deste trabalho.

RESUMO

O processo de expansão internacional é um dos maiores desafios existentes para as empresas industriais latino-americanas, ao passo que o alcance desse nível empresarial é fundamental para a sua consolidação produtiva e propriamente para a representação da economia nacional para além das fronteiras. Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa consistiu em depreender as características que possibilitaram o sucesso na internacionalização da gigante industrial brasileira WEG S.A, com uma análise desde a origem da firma até o início dos anos 2010. Nesse sentido, foi fundamentado no artigo que a companhia só conseguiu ter o nível de sucesso atingindo devido a adoção de um processo gradativo de internacionalização, o qual pode ser interpretado através da proposta da Escola de Uppsala. Para além, a presente pesquisa teve como fundamento o fato de que a reordenação e construção de capacidades dinâmicas é fator basilar de uma firma que adentra ao mercado global, sendo intrínseco também ao estudo da WEG S.A. Sob tal ótica, o método utilizado foi o estudo de caso através de fontes primárias, com a base documental da empresa, e secundárias, com o uso de trabalhos bibliográficos que já se dispuseram a analisar o caso, sendo uma pesquisa descritivo-analítica. Os resultados alcançados por meio da observação da historicidade de ações e reordenações demonstraram que a WEG teve uma orientação internacional pautada na minimização de riscos e maximização de expertise e recursos, sendo um processo realizado primariamente pela experiência de exposição gradual, o que se alinha a visão de Uppsala. Para além, a presença de capacidades dinâmicas já construídas e a reconstituição das mesmas foi fator chave para o sucesso obtido pela firma, sendo a horizontalização, a verticalidade e a cultura organizacional os principais destaques da WEG.

Palavras-chave: Internacionalização. Capacidades dinâmicas. Multinacionais brasileiras. Estratégias de internacionalização. WEG

ABSTRACT

The process of international expansion is one of the biggest challenges facing Latin American industrial companies, since achieving this level of business is fundamental for their productive consolidation and for representing the national economy across borders. In this sense, the aim of this research was to deduce the characteristics that have made it possible for Brazilian industrial giant WEG S.A. to succeed in internationalization, with an analysis from the firm's origins to the early 2010s. In this sense, the article argues that the company was only able to achieve its level of success due to the adoption of a gradual process of internationalization, which can be interpreted through the proposal of the Uppsala School. In addition, this research was based on the fact that the reordering and construction of dynamic capabilities is a basic factor for a firm that enters the global market, and is also intrinsic to the study of WEG S.A. From this perspective, the method used was a case study using primary sources, with the company's documentary base, and secondary sources, using bibliographic works that have already analyzed the case, being a descriptive-analytical research. The results achieved by observing the historicity of actions and reorganizations showed that WEG had an international orientation based on minimizing risks and maximizing expertise and resources, this process is carried out primarily through the experience of gradual exposure, which is in line with Uppsala's vision. In addition, the presence of dynamic capabilities already built up and their reconstitution was a key factor in the firm's success, with horizontalization, verticality and organizational culture being WEG's main highlights.

Keywords: Internationalization. Dynamic capabilities. Brazilian multinationals. Internationalization strategies. WEG

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A dinâmica do antigo modelo de Uppsala.....	11
Figura 2 – O modelo moderno de Uppsala e suas variáveis.....	16
Figura 3 – Internacionalização da WEG pós-2010.....	28
Figura 4 - Panorama internacional da WEG 2022.....	29

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 A PROPOSTA DE UPPSALA E SUA EVOLUÇÃO DENTRO DOS ESTUDOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA.....	9
1.1 As propostas para estudo da internacionalização	9
1.2 A abordagem Clássica de Uppsala.....	10
1.3 Vantagens da firma, capacidades dinâmicas e a alocação de recursos.....	13
1.4 O novo modelo de Uppsala.....	15
2 A WEG S.A E O SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	19
2.1 Histórico inicial da WEG S.A	19
2.2 Campos de atuação e números atuais da WEG S.A.....	21
2.3 Internacionalização da WEG.....	22
2.3.1 Início do processo de internacionalização (década de 1970).....	22
2.3.2 Segunda fase do processo: A internacionalização como uma peça do negócio (década de 1980)	23
2.3.3 Terceira fase do processo: A continuidade da expansão internacional e os aprendizados (década de 1990).....	24
2.3.4 Quarta fase do processo: A WEG como uma empresa global (Anos 2000 em diante)	26
3 ANÁLISE DO CASO	29
3.1 A abordagem de internacionalização da WEG S.A a luz de Uppsala.....	30
3.2 A reorganização e construção de capacidades dinâmicas no caso WEG.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	39

INTRODUÇÃO

A WEG S.A é uma das principais companhias eletroeletrônicas do mundo, ao passo que possui uma presença fabril em todos os continentes e lidera a produção de geradores e motores elétricos em diferentes regiões do globo. Nesse sentido, a empresa nascida em Jaraguá do Sul no ano de 1961 teve o seu processo de internacionalização iniciado ainda na década de 1970 com a exportação direcionada para alguns países da América Latina como Uruguai, Paraguai e Equador, de forma que ampliou gradualmente a sua exposição internacional com a preposição de ter ganhos graduais a partir da ampliação do conhecimento de mercado e de um processo de adaptação comportamentalista as nações alvo (WEG, 2023).

Dessa forma, a partir de um processo de abertura de escritórios de venda, *greenfields*, aquisições e joint-ventures, a companhia conta hoje com 52 parques fabris em 15 diferentes países, isto ainda com representação comercial em mais 22 nações. Outrossim, a companhia catarinense se destaca no setor industrial nacional por ser uma das poucas companhias do setor que conseguiu ter uma base estabelecida em âmbito internacional, isto tendo em mente que o parque industrial brasileiro enfrenta dificuldades em ter representação para além do âmbito sul-americano. (WEG, 2023).

Nessa linha de pensamento, a internacionalização em modelos graduais como o caso WEG é uma das pautas primárias de estudo da Escola Nórdica de Uppsala, a qual teve seus pensamentos acerca do processo de expansão internacional difundidos primeiramente pelos estudiosos Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne. Nesse sentido, o modelo criado pela escola teórica propõe que o processo de internacionalização não pode ser compreendido somente por suposições e cálculos econômicos, de forma que é necessário ter uma visão ampla que envolve fatores como comportamento, capacidades dinâmicas e teorias de negócios, isto com o conhecimento de mercado sendo molde de cada ação de expansão em uma proposta etapista de internacionalização

Por conseguinte, o presente trabalho busca analisar o caso da WEG S.A a fim de entender, a partir do contexto das ações tomadas pela companhia e dos pressupostos básicos da Escola Nórdica de Uppsala, o sucesso da companhia em seu processo de internacionalização, isto com a estrutura a partir das seguintes perguntas: “Como o processo de internacionalização e consolidação da WEG na indústria mundial pode ser interpretado pelo modelo de Uppsala?” “O modelo de internacionalização faseada proposto pela Escola de Uppsala foi um fator decisivo para a construção de Capacidades Dinâmicas no processo de internacionalização da WEG?”

Dentro desse cenário, o presente trabalho tem a hipótese de que a WEG S.A teve sucesso em sua internacionalização por adotar um processo gradual em que a empresa buscou identificar quais adaptações empresariais, financeiras e humanas tomar em cada nação. Nesse sentido, mesmo antes da popularização do modelo de Uppsala, a companhia teria adotado os pressupostos teóricos deste, ao passo que é possível identificar tal fato desde a sua base exportadora para nações da América Latina na década de 1970 (WEG, 2023).

Para além, a execução de uma internacionalização com bases no modelo de Uppsala teria permitido com que a WEG realizasse sua expansão com mitigação de riscos e adequações necessárias em um processo de aprendizagem. Nesse aspecto, o fracasso inicial da sua joint-venture argentina e as suas dificuldades iniciais no âmbito chinês seriam provas de como um modelo gradualmente aplicado com foco em teorias de negócio é promotor de uma internacionalização com menores riscos e capacidade de otimização operacional contínua (FLORIANI, BORINI E FLEURY, 2009).

Por fim, o modelo de internacionalização promovido pela Escola de Uppsala, com foco na aprendizagem pela experiência, teria promovido uma construção de capacidades dinâmicas no caso da WEG. Neste viés, a companhia, mesmo antes da sua internacionalização, contou sempre com algum grau de vantagens competitivas, as quais se transformaram e se solidificaram através da internacionalização, com adaptações locais, temporais e de produto.

Para o cumprimento do proposto, o trabalho está organizado na seguinte lógica: no primeiro capítulo, foi apresentado uma construção de referencial teórico da Escola de Uppsala através da sua evolução interpretativa ao longo do tempo, ao passo que foi fundamentado o encaixe dos princípios das capacidades dinâmicas na matriz de análise do modelo de internacionalização proposto. Já na segunda seção, o foco dado foi na apresentação da historicidade do caso da WEG S.A, isto indo desde a sua fundação até uma visão do processo de expansão internacional promovido pela companhia, o qual foi da década de 1970 até os dias atuais. No terceiro capítulo, foi realizada uma correlação entre a internacionalização da WEG e a matriz de Uppsala, tendo como visão a interpretação de momentos pontuais em que a empresa demonstrou aprendizagem pela experiência, ainda, a seção também trabalhou o segundo objetivo almejado acerca dos impactos do ambiente internacional na construção de capacidades dinâmicas, tendo como demonstração a reordenação de recursos e estratégias por parte da WEG. Por fim, nas considerações finais, é apresentado a importância do modelo gradual de internacionalização para a WEG bem como algumas limitações da abordagem apresentada.

Para além, A proposta metodológica teve o seu desenvolvimento no estudo de caso único ao passo que busca estudar um fenómeno com a proposta de entender o “como” por detrás do processo desenvolvido pela companhia nacional (Yin, 2003). Para além, a escolha do método e do procedimento tem como base a construção da WEG S.A como uma companhia que teve o seu processo de internacionalização concebido em ciclos fechados. Nesse viés, foi realizada uma revisão bibliográfica e documental acerca do tema para compreender tanto aquilo que a companhia expõe descritivamente acerca quanto às interpretações já realizadas acerca do caso. Ademais, também foi realizada uma revisão bibliográfica da proposta interpretativa proposto pela Escola de Uppsala, isto desde as preposições mais antigas como de Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne até propostas mais recentes que são auxiliares em questões mais ligadas ao aspecto humano de internacionalização. Assim, foram analisados artigos, livros, dissertações, apresentações institucionais e relatórios financeiros anuais da companhia e notícias emitidas por jornais renomados, com vista em compreender a amplitude da temática interpretativa proposta. Por conseguinte, as fontes deste trabalho são tanto primárias (documentos, notícias, apresentações) quanto secundárias (bibliográficas).

1 A PROPOSTA DE UPPSALA E SUA EVOLUÇÃO DENTRO DOS ESTUDOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA

1.1 As propostas para estudo da internacionalização

Os estudos acerca da internacionalização de empresas podem ser divididos em duas linhas interpretativas substanciais, a abordagem com viés economicista e a abordagem com carácter comportamental, sendo que a primeira foi pioneira com bases nos estudos económicos e a segunda se postou como uma contraproposta provinda das interpretações administrativas e processuais da firma.

Inicialmente, a abordagem económica do processo de internacionalização se caracteriza pela alocação ótima de recursos e pela maximização do lucro produtivo, isto ao passo que vislumbra a companhia com uma visão macro que vai muito além do indivíduo e dos processos micro de tomada de decisão. Sob tal ótica, a proposta teórica dos custos de transação e o paradigma eclético de Dunning são as principais correntes dessa abordagem. Nesse sentido, a perspectiva de custos de transação é simplificada pela proposta de que as companhias podem realizar a internacionalização por processos verticais ou terceirizados, de forma que se dará a preferência por aquele que minimize os custos de transação (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

Conquanto, é vislumbre da literatura que a abordagem de custos de transação é um precursor teórico da obra de Dunning, sendo essa uma proposta teórica que leva em conta a maximização de resultados por parte da empresa, isto com três vantagens em seu radar: vantagem de propriedade, vantagem de localização e vantagem de internalização. Nesse sentido, a companhia tem na internacionalização a preposição de realizar uma maximização da sua força produtiva ao passo que diminui seus custos e abre novos mercados (DUNNING; RUGMAN, 1985).

A proposta teórica de Dunning foi um marco dentro dos estudos administrativos, porém passou por algumas críticas principalmente de adequação as propostas comportamentais da firma. Nesse sentido, a proposta é ideal para o entendimento de tomadas de decisões de internacionalização em multinacionais globais já construídas, porém peca na interpretação do processo de construção de uma firma nesse estado. Outrossim, tal ponto de crítica é derivado das premissas de homogeneidade de decisões e da ausência da perspectiva humana da companhia e do próprio ambiente em si (DUNNING; RUGMAN, 1985).

Em vista desse cenário, a abordagem comportamental do processo de internacionalização tem a sua origem nos avanços dos estudos das teorias de crescimento da firma de Edith Penrose e, concomitantemente, da teoria comportamental da empresa proposta por Cyert e March (1963), as quais fundamentaram a possibilidade de todos os indivíduos serem capazes de atuar nas ações racionais da firma ao passo que a companhia vai muito além das decisões de uma administração central. Dentro dessa ótica, a visão economicista de expansão internacional tinha o limitante de não considerar os fluxos de processos dentro da firma e como estes moldam as decisões de investimento, tal qual como da própria internacionalização.

Por conseguinte, a abordagem comportamental do processo de internacionalização será a escolha de utilização deste artigo tendo como base tanto o seu encaixe frente ao caso da WEG S.A quanto a confluência da proposta com os estudos das capacidades dinâmicas e dos fluxos rearranjo de recursos da firma.

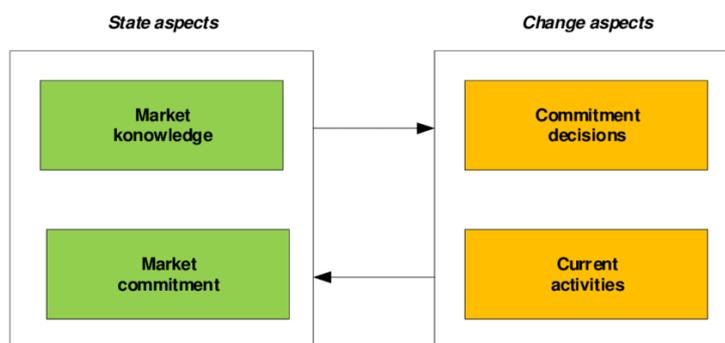
1.2 A abordagem Clássica de Uppsala

A partir do desenvolvimento das obras de estudo comportamental da firma, Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (1977) fundamentaram as bases da abordagem da Escola de Uppsala, a qual se caracteriza pelo processo gradual de expansão internacional. Nesse sentido, a proposta dos autores perpassa pela noção dinâmica da firma, na qual o estado de internacionalização da mesma afeta suas próprias decisões de internacionalização em uma

função $I = f(I, \dots)$. Outrossim, tal fato deriva da necessidade de vencer a distância psíquica, a qual é definida pelos autores como “a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado”, assim, a firma precisa de conhecimento de mercado para atuar sob ele.

A partir desse pressuposto, o modelo inicial de Uppsala trabalha com quatro variáveis-chaves de entendimento: o comprometimento de mercado, o conhecimento de mercado, as atividades internacionais em curso e as decisões de comprometimento, de forma que as duas primeiras se relacionam a aspectos de estado e as últimas a fatores de mudança. A relação entre as variáveis no modelo clássico é mostrada na Figura 1:

Figura 1: A dinâmica do antigo modelo de Uppsala



Fonte: Wach, 2019 – Adaptado

O comprometimento de mercado é a primeira variável sendo que, em seu modelo original de Vahlne e Johanson, ela é subdividida em montante de recursos alocados e grau de comprometimento. A alocação de recursos em si é de fácil compreensão lógica, visto que é uma quantificação da exposição da firma, porém o grau de comprometimento demanda uma análise mais complexa, visto que se relaciona a facilidade com que tais recursos podem ou não ser desfeitos ou empregados em outras práticas para a firma (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Sob tal ótica, questões como nível de integração da produção e especialização da força produtiva são essenciais para compreender a facilidade ou dificuldade de uma companhia em realizar movimentações de recursos, isto tanto para alcançar diferentes níveis em uma internacionalização quanto para realizar expansões para outras nações (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Em continuidade, destaca-se a importância do conhecimento de mercado na fundamentação de Uppsala, pois este proporciona à empresa a capacidade de identificar oportunidades de investimento, avaliar os níveis de demanda e competição, compreender os obstáculos socioculturais e muito para além (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Nesse contexto,

o modelo incorpora a perspectiva da empresa de Penrose (1959) ao passo que prioriza o conhecimento experimental na internacionalização, um feito alcançável apenas por meio da exposição ao mercado. Ainda, é possível categorizar os benefícios da experiência em dois tipos: conhecimento geral e conhecimentos específicos de mercado. O primeiro abrange aspectos relacionados ao processo geral de expansão internacional, concentrando-se principalmente em questões logísticas e administrativas. Já o segundo, materializa-se na identificação das particularidades de cada nação alvo, com o destaque para aspectos de relacionamento, culturais, políticos e legais (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Já ao adentrar as variáveis de mudança, as atividades em curso se postam como o primeiro destaque dado na perspectiva de Uppsala, de forma que elas são a representação do gatilho tanto do ganho de conhecimento quanto da percepção de oportunidade ou risco. Neste viés, Vahlne e Johanson (1977) trazem a proposta de que, a partir das suas operações em curso, a companhia ganha consigo experiência de mercado e experiência de firma, ambas que são essenciais para o pleno ganho de conhecimento. Posto tal cenário, as empresas têm com a contratação de representantes e terceiros, em sinergia com as suas operações, o principal método de tal ganho de experiência, visto que eles trazem consigo o conhecimento de mercado externo e gradualmente realizam o transporte deste para a companhia. Por conseguinte, tal fato é o que leva a escolha preferencial pela internacionalização via exportação e representações de vendas como primeiros passos comuns nos estudos empíricos.

Por fim, todos os conceitos convergem na última variável de mudança que são as decisões de comprometimento de uma companhia, as quais podem se direcionar tanto a favor do processo de uma expansão internacional quanto de um *rollback* da exposição devido a riscos e incertezas (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Antes de adentrar na conceituação, é importante frisar que os teóricos de Uppsala, por seu viés comportamental, trabalham com um processo decisório que não pode ser considerado centralizado na figura gerencial, mas sim deve ser entendido como uma ampla rede que envolve todas as partes da firma até seus limites, visto que há uma contribuição desde a exposição de informações até a identificação de oportunidades e problemas (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Ademais, vale dizer que se deve considerar tanto os limites para dentro quanto para fora da firma tendo em vista a exposição a terceiros que ocorre no posicionamento vigente, porém o maior destaque é sempre interno dado a facilidade no processo de comunicação.

Dado os pressupostos, a decisão de comprometimento pode ser desenvolvida em função do risco, de forma que Vahlne e Johanson a definem como diretamente proporcional à relação entre risco máximo de mercado tolerável (R_i^*) e risco de mercado existente (R_i), em que:

$Ri^* = f(\text{posição de recursos da empresa, abordagem de risco da empresa})$

$$Ri = Ci Ui$$

Em que Ci é correspondente ao compromisso de mercado existente da companhia e Ui , a incerteza existente no mercado. A partir do *framework* construído, a firma é favorável à expansão das decisões de comprometimento sempre que o risco de mercado for menor que aquele que ela esteja disposta a sofrer. Sob tal lógica, o grau de incerteza se torna uma questão chave para o processo de internacionalização, de forma que ele pode ser diminuído justamente pelo ganho de conhecimento via experiência de comprometimento. Entretanto não exclusivamente pela experiência, visto que a manutenção de condições mercadológicas e políticas mais estáveis também pode diminuir a incerteza e logicamente o risco envolvido (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Por outro lado, um grau muito alto de comprometimento com uma escalada das operações pode ocasionar uma potencialização do risco incorrido pelas companhias, de forma que ela só toma tal posição se tiver uma estrutura de recursos que seja transferível em casos de perda ou caso tenha um posicionamento de mercado para arcar com o risco.

A partir das variáveis e relações estabelecidas, o modelo original de Vahlne e Johanson (1977) toma forma completa ao propor que as companhias têm as suas decisões dentro de um processo de internacionalização construídas pelos riscos existentes e informação disponível, de forma que a maior proporção do segundo fator leva a uma queda consequente do primeiro. Nessa ótica, é formada a presunção lógica de que a firma, como um organismo processual e dinâmico, tende a maximizar as suas possibilidades de ganho de conhecimento ao passo que há uma priorização pela internacionalização gradual e em direção a nações com semelhanças sociais, políticas, culturais, logísticas e afins.

1.3 Vantagens da firma, capacidades dinâmicas e a alocação de recursos

O modelo original de Uppsala, apesar de amplamente utilizado, é carente da perspectiva sobre a dinâmica da firma, isto devido à época da sua idealização, de forma que as suas bases sofreram ajustes ao longo do tempo para se adequar a novos conceitos, interpretações e experimentações. Nesse sentido, um dos motores para essa atualização provém da conceituação inicial do que é uma firma internacional, de forma que o termo mais recente foi cunhado por Pitelis e Teece (2010), no qual há a caracterização da empresa de negócios multinacional, sendo

uma definição que vai para além da clássica multinacional por ter a visão de processos descentralizada. Outrossim, tal proposta se alinha com Uppsala à medida que o modelo prevê justamente uma ideia de construção processual de conhecimento e alocação de recursos para além de uma decisão de investimento isolada, o que levou à inclusão da perspectiva no modelo atual.

A partir da obra de Penrose (1959), os estudos do crescimento da firma a partir do conhecimento induzido pela experiência e alocação de recursos ganharam perspectiva no campo dos estudos industriais, porém ela ainda dispunha do impeditivo de não se adequar completamente ao ambiente dinâmico de mercado, isto mesmo dentro da sua incorporação no modelo de Uppsala. Sob tal ótica, Teece (1982) e posteriormente Barney (1991) realizaram o desenvolvimento inicial da proposta de recursos VRIN dentro da firma, os quais seriam valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis, de forma que eles possibilitam um melhor posicionamento competitivo. Outrossim, dentro da proposta de Barney (1991), os recursos-VRIN são reservas e normalmente são ligados a bens tangíveis, porém o recurso conhecimento de mercado e da firma é uma exceção clássica e chave, visto que ele dificilmente é transferido entre empresas, mas é essencial para a manutenção dos processos.

Conquanto, o conceito de VRIN sozinho encontra uma barreira ao não explicar plenamente como uma firma consegue usar de tais recursos dentro de diferentes processos, locais e locus temporal, ou seja, como os recursos se postam no próprio fluxo endógeno de rearranjo. Neste viés, Teece, Pisano e Schuen (1997) foram precursores da proposta de capacidades dinâmicas as quais seriam ligadas a capacidades da firma de integrar, construir, reconfigurar recursos internos e externos para se adequar às transformações de mercado. Como consequência dessa definição, as capacidades dinâmicas não podem ser compradas ou imitadas, elas surgem apenas da construção própria, isto com a exposição de recursos e competências das empresas ao ambiente. Para além, apesar de as capacidades dinâmicas serem capazes de desenvolvimento dentro das atividades rotineiras da firma, elas são mais comumente vistas em disrupções para novos mercados seja de mudança de setor ou, por exemplo, no próprio processo de internacionalização.

Nessa linha de pensamento, as capacidades dinâmicas são bases para que o planejamento das companhias seja para manter-se alinhada às necessidades e desejos do mercado existente ou seja para o redesenho da estrutura de recursos para a criação de novos mercados (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Assim sendo, numa perspectiva das empresas de negócios multinacionais, a formação de uma cadeia global com especialização e adequação

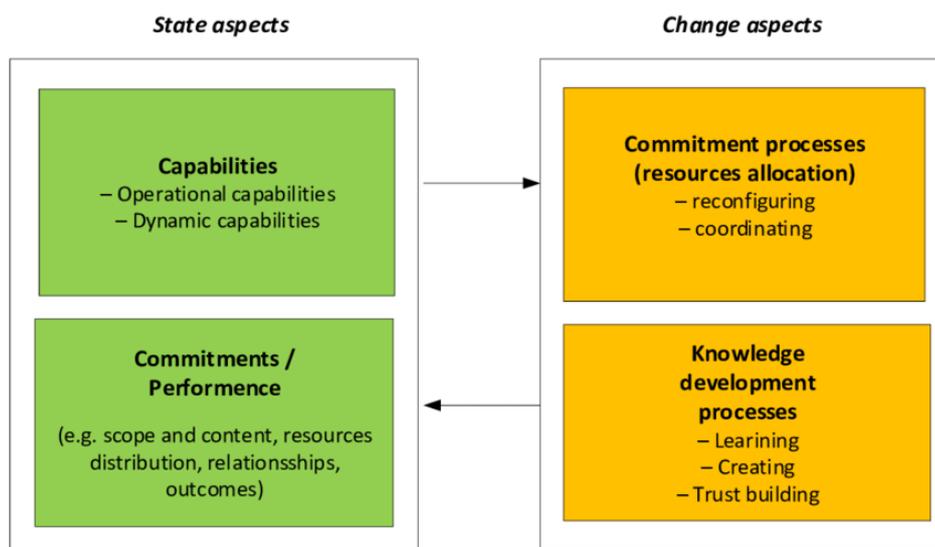
aos mercados é fundamentada pela capacidade dela de integrar e re-alinhar os recursos presentes nessa própria cadeia para os desejos do consumidor e as necessidades endógenas da firma.

Quanto ao grau de classificação, as capacidades dinâmicas podem ser divididas de acordo com sua capacidade de criar valor ou capturar valor. Neste aspecto, a primeira categoria diz respeito às habilidades e vantagens da firma atuam positivamente para criação de valor interno, alguns exemplos são o gerenciamento de recursos humanos, o investimento em tecnologia, e a infraestrutura estratégica da companhia (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010). Por outro lado, as capacidades de captura de valor são aquelas ligadas às expansões de mercado e transformação de oportunidades ao passo que são frequentes no processo de internacionalização, os destaques dessa categorização são: o poder de dissuasão de mercado e cooperação; o nível de integração; as estratégias genéricas e as de diversificação (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

1.4 O novo modelo de Uppsala

A partir da decorrência de diversos estudos da firma, os autores da Escola de Uppsala realizaram um compilado de atualizações de alguns pressupostos e trejeitos do modelo de Uppsala que aqui devem ser citados pela sua importância na interpretação moderna da proposta. Nesse sentido, com a evolução do entendimento sobre o ganho de conhecimento da firma, da interpretação acerca do que são recursos e capacidades e do processo de comprometimento, o modelo mais recente de Uppsala realizou uma mudança nas variáveis envolvidas no processo de decisão de internacionalização. Assim, as seguintes variáveis, como exposto na figura abaixo, são: Capacidades; O processo de comprometimento; A performance decorrente dos comprometimentos; Processo de desenvolvimento de conhecimento (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Figura 2: O modelo moderno de Uppsala e suas variáveis



Fonte: Wach, 2019 - Adaptado

Conquanto, antes de adentrar nas novas variáveis, é preciso aqui citar uma atualização importante acerca da premissa de *path dependence*, conceito no qual as firmas são produto das suas decisões ao longo da história e tendem a repetir ou se orientar pelo mesmo (SYDOW; SCHREYOGG; KOCH, 2009 apud VAHLNE e JOHANSON, 2017). Vahlne e Johanson (2017) concordam com a proposta de que a companhia é produto das suas escolhas passadas sendo este um fundamento da proposta teórica inicial. Entretanto, nas atualizações recentes do modelo, há um importante elemento retomado de Cyert e March (1963) que é a capacidade das firmas de realizar disrupções e adaptações especialmente no ambiente internacional dado a sua dinamicidade. Conquanto, tal afirmação não deslegitima o impacto de decisões passadas, apenas amplia o escopo da firma para um âmbito evolucionário, isto no que Vahlne e Johanson definem como *history dependence* (VAHLNE e JOHANSON, 2017, p. 3).

Ainda, vale ressaltar que a proposta recente de Uppsala também busca convergir com a teoria das redes do processo de internacionalização, a qual se caracteriza principalmente pela essencialidade do posicionamento dos relacionamentos das companhias durante a expansão internacional. Nesse sentido, Vahlne e Johanson (2017) retomam o trabalho de Johanson e Mattsson (2015) para trazer como a companhia deve ser vista como uma entidade heterogênea, ao passo que não pode ser dada como uma entidade homogênea em que as informações e o recursos são usados com perfeita coordenação. Dentro desse cenário, para que a companhia possa ter uma ampla base de conhecimento e uma utilização efetiva dos recursos é preciso que ela construa uma rede de relacionamentos efetivos internamente e, especialmente, com as

unidades para além da firma, pois estas trazem maiores possibilidades, porém enfrentam também maiores barreiras em integrações (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Já ao adentrar ao modelo em si, é preciso trazer a contribuição de Helfat et al (2007) para expor a atualização do conceito de processo de comprometimento da firma, isto pois os autores trabalham como a ação dentro do processo de Uppsala, quando tomada efetiva, é a essência da construção de capacidades dinâmicas na multinacional. Nessa linha teórica, Vahlne e Johanson (2017) realizam uma complementação ao expor como os estudos empíricos demonstraram a reconfiguração e coordenação de recursos como basilares para os ganhos de vantagem de especialização e adaptação para as companhias, isto ao passo que mudam o diagrama base para o comprometimento como o gerador de capacidades, as quais são vistas aqui como capacidades dinâmicas e operacionais. Assim, as firmas tomam decisões de comprometimento quando são capazes de visualizar ganhos de mercado que levem a vantagens de integração ou quando são capazes de realizar a reordenação de seus recursos e capacidades, esta última viabilidade que é facilitada justamente pela internacionalização gradual.

Em continuidade e através dos estudos de Van de Ven (2008) também ocorreu a transformação do elemento de conhecimento de mercado para processo de desenvolvimento de conhecimento. Neste viés, Vahlne e Johanson (2017) são motores dessa mudança com a perspectiva de que o ganho de conhecimento deve ser visto como dividido em três diferentes etapas: Uma inicial de construção de relações entre parceiros e agentes; um segundo nível de flexibilização em que a firma busca filtrar as o conhecimento pretendido daquele que é realmente realizado; e uma última etapa de adaptação que seria o cerne para as decisões da companhia, isto pois tudo depende de como ela é capaz de organizar seus recursos em torno dos ganhos de experiência.

Uma variável que sofre considerável mudança ao modelo original é a de atividades em desenvolvimento, a qual deixa de existir com a nova perspectiva de recursos e no novo modelo de Uppsala se transforma em uma metrificação do grau de operacionalidade, integração e dinamicidade da empresa, de forma que a variável toma forma como capacidades da companhia (VAHLNE e JOHANSON, 2017). Nesse sentido, a alteração decorre da evolução dos estudos sobre a firma citados no tópico anterior, com a evolução prepositiva de autores como Dunning, Barney e Teece, o que levou ao surgimento de diversos conceitos como vantagens específicas, recursos VRIN capacidades operacionais e dinâmicas. A partir deste cenário, Vahlne e Johanson (2017) incorporam que as firmas têm o seu posicionamento dado pela junção das suas capacidades operacionais e dinâmicas.

Inicialmente, as capacidades operacionais derivam da noção de vantagens específicas da firma desenvolvida por Dunning (2008), as quais seriam elementos basilares da firma que permitem a ela um melhor posicionamento de mercado como: melhor acesso a fornecimento; capital para investimentos; patente tecnológica e propriedade intelectual; acesso político. Entretanto, cabe dizer que novos estudos como o de Almodóvar e Rugman (2015) ampliaram o escopo ao incluir elementos não físicos na classificação como cultura organizacional e redes de relacionamentos. Sob tal ótica, as capacidades operacionais são mais comumente classificadas em ampliações de processo de internacionalização de empresa de negócios multinacionais, isto pois elas não se incorporam em um processo de transformação de valor, mas sim de adequação, de forma que Kataklo, Pitelis e Teece (2010) classificam as capacidades operacionais também como dinâmicas, porém de menor valor.

Por outro lado, as capacidades dinâmicas, dentro da proposta Uppsala, seriam aquelas diretamente ligadas a integração e transformação de recursos VRIN a partir de repetidos comportamentos de experiência. Neste viés, o conceito de *history dependence* é retomado a medida que a companhia tem as suas capacidades dinâmicas como um resultado da reestruturação dos recursos acumulados, de forma que o gerenciamento destes deve ser realizado em vista de um ambiente de incerteza e de em um viés de recursos escassos (VAHLNE e JOHANSON, 2017). Como consequência, a firma deve atuar em vista de maximizar a utilização de suas capacidades dinâmicas em proporção a sua informação de mercado. Outrossim, com maior grau de conhecimento experimental proporcionalmente mais consolidada são as informações do ambiente, isto sendo o fator que fundamenta a internacionalização gradual.

Por fim, a última variável no novo modelo é a relação entre comprometimento e performance, de forma que ela tende a ser representação do grau de internacionalização da empresa, isto tanto em níveis de alocação de recursos quanto de resultado (VAHLNE e JOHANSON, 2017). Nesse sentido, uma companhia que já possui *greenfields*, em exemplo, possui maior proporção de recursos e principalmente de conhecimento tanto de mercado quanto do processo de internacionalização em si, de forma que tem um risco assumido frequentemente maior. Conquanto, também pesa contrariamente que o processo de decisão de comprometimento de tal companhia seria dependente do posicionamento de tal expansão dentro de sua cadeia global de produção bem como das performances obtidas até o momento. Por conseguinte, Vahlne e Johanson (2017) expõem como esse pêndulo de prós e contras em relação ao nível de posicionamento é um fator que impacta diretamente o conhecimento e o processo de decisão dentro da firma.

Em síntese, o que o modelo moderno de Uppsala busca abordar em diferente nível é como as decisões de comprometimento em âmbito internacional se tornaram muito mais complexas com a evolução da firma, de forma que se deve estudá-la como processo e não como unidade. Para além, a proposta hodierna também focaliza a importância das capacidades dinâmicas para o sucesso do processo de internacionalização ao passo que tanto são chaves para a iniciação como são postas a prova e criadas com a evolução dos níveis de rearranjo de recursos.

2 A WEG S.A E O SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 Histórico inicial da WEG S.A

A empresa WEG S.A teve a sua fundação no dia 16 de setembro de 1961 em Jaraguá do Sul - SC, tendo o seu nome advindo das iniciais dos seus três fundadores, Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus. No período, o Brasil vivenciava o início de uma expansão industrial, porém tinha no setor eletro industrial um entrave ao passo que grande parte da produção de tal bem de capital era advinda do exterior, sendo essa a principal motivação por detrás da constituição da companhia pelos empresários, os quais tinha atuação na área como eletricitista, administrador e mecânico respectivamente (WEG, 2024).

A companhia sofreu em seu momento inicial com dois grandes desafios, a dificuldade de acesso ao fornecimento e a limitada rede de atuação para distribuir seus produtos. Nesse cenário, a empresa tomou como ação duas medidas que se tornaram futuras vantagens competitivas: a verticalização da produção dos motores e o estabelecimento de uma rede de distribuição própria que atuou tanto como vendedora quanto como assistente técnica especializada para os seus clientes (MELO, 2010).

Através do modelo de venda por revendedores, a WEG alcançou um crescimento substantivo ao passo que, em 1964, inaugurou seu primeiro parque fabril próximo à sede de surgimento (WEG, 2024). Outrossim, o período também é marcado pela alta necessidade de mão de obra especializada o que leva a companhia a adotar o modelo de treinamentos e capacitações internas com técnicas semelhantes ao *handover* com uma área própria para cursos profissionalizantes, ao longo do tempo esse processo foi institucionalizado nas bases culturais da WEG e se tornou uma chave de crescimento da firma (MELO, 2010). Como consequência das adaptações realizadas, a companhia fechou a década de 1960 com uma capacidade

produtiva próxima a 45 mil motores comparados a apenas aos 9 mil dispostos na abertura da empresa (WEG, 2024).

Já na década de 1970, a WEG acompanhou o alto crescimento nacional ao passo que realizou a abertura de um novo parque fabril dez vezes maior que o original (30 mil m^2 vs 400 mil m^2) (WEG, 2024). Além disso, a empresa realizou também a sua primeira exportação no ano de 1973 ao passo que acelerou seus investimentos no âmbito internacional com a participação em eventos no exterior e a formalização de representantes de venda na Alemanha. Ademais, o período também é marcado pela abertura de capital da empresa e a expansão do primeiro parque fabril (MELO, 2010).

Em oposição à década anterior, os anos 80 foram marcados pelo desafio frente à situação econômica brasileira, ao passo que a companhia optou por diminuir a sua capacidade produtiva e manter uma estratégia de capacitação de equipe (WEG, 2024). Para além, a empresa também entendeu que a diversificação horizontal e a abertura de novos mercados seriam essenciais para o enfrentamento de situações como as vividas no período, de forma que ela criou as seguintes subdivisões: Weg Acionamentos; Weg Transformadores; Weg Máquinas; Weg Química; e Weg Automação (WEG, 2024). Outrossim, é importante destacar a expansão para o campo energético e industrial-tecnológico visto que tais setores viriam a ser importante fatia da receita hodierna da companhia e já tiveram impacto para que ela tivesse números positivos no fechamento da década de 1980 (WEG, 2024).

Entre o final da década de 1980 e início dos anos 1990, a WEG passa por uma mudança de gestão com Décio da Silva assumindo o cargo de presidência e dando início a uma nova estratégia de expansão, na qual o âmbito internacional seria o foco com a ambição da firma de se tornar a maior produtora mundial de motores (WEG, 2024). Assim, o recorte é marcado pela abertura de diversas filiais comerciais e pela entrada dos produtos WEG em novos mercados, de forma que a companhia fecha o ano de 1999 com 29% da sua produção sendo direcionada para 55 países diferentes (MELO, 2010).

Já nos anos 2000, o processo de internacionalização ganha um grau exponencial com o foco na diversificação de produto e de mercados, isto sendo feito tanto pela abertura de *greenfields* quanto pela aquisição de pares selecionados em diversos países como Argentina, México e Portugal (MELO, 2010). Ademais, o recorte também é marcado pelo alto investimento em tecnologia industrial e em energia, sendo esta a maior fatia de faturamento da empresa no final do ano de 2009 com um arrecadamento que já estava na casa dos 5 bilhões de reais (MELO, 2010).

Por fim, a última década foi marcada por uma continuidade da estratégia de expansão de mercados e diversificação iniciada nos vinte anos anteriores, porém a companhia demonstrou uma agressividade ainda maior com mais de 15 aquisições em menos de 10 anos, isto sendo uma consequência dos bons resultados advindos dos investimentos realizados internacionalmente na década anterior (WEG, 2024).

2.2 Campos de atuação e números atuais da WEG S.A

A WEG S.A atualmente tem em seu portfólio quatro macro áreas de produtos: O ramo de equipamentos eletroeletrônicos industriais; o de geração, transmissão e distribuição; o de motores comerciais e *appliance*; e o ramo de tintas e vernizes. Nesse sentido, o quadro abaixo sintetiza quais tipo de equipamento se encaixam em cada subárea de atuação da companhia.

Quadro 1: Área de atuação e produtos WEG S.A

Área de Negócio	Produtos e Serviços
Equipamentos Eletroeletrônicos Industriais	Motores Industriais de baixa tensão, motores Industriais de alta tensão, redutores, drives controls, painéis de automação, eletrocentros, sistemas de armazenamento de energia em baterias, soluções para mobilidade elétrica, soluções digitais para indústria 4.0
Geração, Transmissão e Distribuição	Geradores elétricos, alternadores, aerogeradores, geração solar, turbinas hidráulicas, turbinas a vapor (biomassa), transformadores de potência, transformadores a seco, transformadores de distribuição, subestações.
Motores Comerciais e Appliance	Motores comerciais, motores para eletrodomésticos
Tintas e Vernizes	Tinta líquida., tinta em pó, vernizes eletro isolantes

Fonte: WEG, 2022 - Elaboração própria

Nesse cenário, o ramo mais importante da empresa é o de equipamentos eletroeletrônicos e industriais que representa atualmente 48,5% da receita bruta. A produção voltada para o setor energético vem logo atrás com 39,7% de participação, enquanto o ramo de motores comerciais e tintura representa menos de 10% cada um. Conquanto, é válido citar que

a empresa possui seu *marketshare* justamente no setor de motores de alta tensão tendo 10% da receita global do setor (WEG, 2022).

Outrossim, tais valores são advindos de uma receita total de 29 bilhões de reais no ano de 2022, sendo 14 bilhões da venda de produtos no mercado nacional e 15 bilhões oriundos da atuação em campo internacional (WEG, 2022). Nesse sentido, a companhia é uma das empresas brasileiras com maior exposição no exterior ao passo que possui operação comercial em 37 países e atende via agentes comerciais a mais de 120 nações ao redor do globo (WEG, 2022). Para além, com uma eficiência alta para o setor industrial, a WEG S.A fechou o ano de 2022 com uma margem líquida de 14% e um lucro líquido de R\$4,2 bilhões (WEG, 2022).

Ao se analisar os valores do mercado global, percebe-se uma grande participação da América do Norte com 368 milhões de dólares oriundos da região, cerca de 46,6% do total vendido no âmbito internacional. Ademais, pode-se salientar também a alta presença do mercado europeu com 27,7% do total, um valor correspondente de 215 milhões de dólares (WEG, 2022).

Como consequência do favorável posicionamento de mercado, a WEG tem um valor de mercado atual de 139 bilhões de reais. Neste aspecto, o seu *valuation* acima do padrão é atribuído principalmente a capacidade histórica de crescimento da empresa e a seu posicionamento em alta tecnologia, isto com um *capex* acima de um bilhão de reais anuais em que 80% é direcionado para investimentos em novas linhas produtivas e em modernização do aparelho industrial existente (WEG, 2022).

Destarte, é inegável que a alta exposição internacional é basilar para o posicionamento vigente da WEG S.A, sendo essa uma característica que é enaltecida tanto em seus relatórios de resultados quanto na visão estratégica exposta pelo seu diretor presidente Harry Schmelzer Jr. Contudo, para entender o processo de internacionalização da WEG S.A e como suas características estão envolvidas em contexto explicativo de Uppsala, é preciso aqui traçar uma linha histórica com enfoque em pontos de disrupção da firma dentro do contexto global (WEG, 2022).

2.3 Internacionalização da WEG

2.3.1 Início do processo de internacionalização (década de 1970)

O primeiro contato da WEG ao mercado externo foi construído por uma relação não planejada em que empresas latino-americanas abordaram a companhia com a necessidade de

adquirir motores industriais, sendo que a ausência de um produtor do bem de capital em suas respectivas nações levou as firmas a acionarem a WEG (MELO, 2010). Nesse sentido, o primeiro destino de exportação foi o Paraguai e se seguiu posteriormente para o Uruguai, Equador e Bolívia, de forma que a ampliação da demanda fez a WEG iniciar um processo de procura por distribuidores no exterior, o que gerou parcerias comerciais que se seguem até os dias atuais, com o exemplo da paraguaia Record Electric (MARSON e JOÃO, 2015). Assim, a obtenção de parceiros de mercado foi essencial para a WEG vencer a barreira de conhecimento tanto em aspectos culturais quanto em legais, visto que a companhia não tinha um setor logístico ou estratégico voltado ao mercado externo (MELO, 2010).

Para além, ao perceber a possibilidade de expansão e em vista de ganhos de conhecimento de mercado, a WEG iniciou a participação em feiras internacionais do setor com foco primário naquelas que eram realizadas em território europeu, isto pela proximidade cultural, visto que os proprietários eram descendentes alemães (MELO, 2010). Nesse sentido, a rede criada a partir de tais eventos foi o que permitiu com que a WEG superasse uma outra barreira de mercado, a necessidade de ter um produto certificado pelas normas internacionais da *International Electrotechnical Commission* (IEC), sendo isto feito através da aquisição de uma patente tecnológica alemã. Outrossim, através de tal ação a empresa se tornou a única da América Latina no período que realizava a produção de motores normalizados, os quais eram “fechados” e com tecnologia interna própria (MELO, 2010).

2.3.2 Segunda fase do processo: A internacionalização como uma peça do negócio (década de 1980)

A partir da potencialização das vendas para o exterior, a WEG tem na década de 1980 um marco de mudança dentro do seu processo de internacionalização com o mercado global sendo visto não como um destino para o excedente produtivo, mas sim como parte estratégica da produção e do negócio (MELO, 2010). Nesse sentido, a empresa continuou a participar de feiras internacionais, porém adotou uma estratégia mais ampla em que atuou conjuntamente com parceiros comerciais para expor seus produtos em estandes com membros da WEG, sendo este um fator que permitiu à companhia a abranger eventos em mais países e a formação de redes futuras de representantes comerciais (MELO, 2010).

Ademais, a fim de garantir com que os exportadores tivessem garantia de pós-venda e manutenção, a WEG também iniciou um importante processo de construção de rede de assistência técnica especializada, a qual teve de ser feita a partir de pequenos e médios

especialistas, isto pois as principais empresas de assistência já prestavam serviços para as maiores produtoras de motores (MARSON e JOÃO, 2015). Neste cenário, a WEG investiu tanto na capacitação dos assistentes técnicos quanto na concessão de benefícios para garantir seu estabelecimento. Como consequência, a WEG começou, nesse período, a construir uma notoriedade de zelo pelo sucesso do cliente, uma característica que já era notória dentro do mercado nacional (MELO, 2010).

Ainda, com os avanços da operação internacional, a WEG estabeleceu seu primeiro Departamento de Comércio Exterior, o qual foi responsável por expandir a rede de contatos da empresa e por garantir a certificação de mais produtos perante a IEC (MELO, 2010). Destarte, os avanços do departamento deram origem também às primeiras parcerias comerciais no exterior, com alvos na América Latina e na Alemanha, as quais tinham moldes de distribuição semelhantes ao adotados na Record Electric, porém com representantes da WEG presentes no dia a dia do negócio (MARSON e JOÃO, 2015).

Por fim, a fim de ter capacidade humana para os avanços no processo de internacionalização, a WEG voltou-se novamente a sua característica de desenvolvimento pessoal, ao passo que investiu na capacitação em comunicação na língua inglesa, isto sobretudo para os profissionais das áreas comerciais (MELO, 2010). Ademais, a fim de contribuir para o aprendizado e também garantir a expansão cultural da WEG dentro de seus parceiros de negócio, se estabeleceu uma política de envio de colaboradores para a sede de seus representantes de venda em diferentes nações (MELO, 2010).

2.3.3 Terceira fase do processo: A continuidade da expansão internacional e os aprendizados (década de 1990)

A década de 1990 foi um marco na expansão internacional da WEG ao passo que delimita o início de uma estratégia clara da empresa no âmbito global, isto tendo início com a extinção do Departamento de Comércio Exterior e a constituição da WEG Exportadora, a qual seria um braço apartado da companhia com foco em novos mercados (WEG, 2024). Nesse sentido, um ponto chave da mudança se constituiu na substituição das parcerias internacionais para a construção de redes de filiais próprias da WEG S.A tendo como alvo as nações que constituíam maior parcela de suas receitas exportadoras (WEG, 2024).

No contexto de expansão, surgiram a Weg Electric Motors nos Estados Unidos e a Weg Europe na Bélgica (WEG, 2024). A Weg Europe foi inicialmente concebida para atender toda a Europa, porém, ao longo da década, sua estratégia evoluiu, levando à criação de filiais em

vários Estados do continente europeu (MELO, 2010). Neste viés, a estruturação das filiais também se relacionou a uma estratégia da WEG Exportadora de manter uma hierarquização de negócio, de forma que o conflito de interesses com representante de vendas era uma problemática para a expansão da estratégia da empresa (MELO, 2010). Conquanto, a fim de tirar proveito da rede de negócios construída e das pessoas qualificadas que haviam sido formadas, a WEG optou pela incorporação de grande parte dos distribuidores via aquisição, este sendo um fator que facilitou a rápida abertura de novas filiais. Destarte, a empresa fecha os anos 90 com filiais na Argentina, Japão, Alemanha, Austrália, Inglaterra, México, Espanha, França e Suécia (MELO, 2010).

Ademais, a experiência de expansão dessa década também constitui um novo desafio para a WEG visto que foi o maior choque cultural que a firma teve desde o início de sua internacionalização. A fim de minimizar tal contexto, a empresa tomou parte de duas estratégias em todas as suas filiais: a contratação de especialistas legais locais e o envio de funcionários de carreira da WEG para as novas sedes comerciais (MELO, 2010). Quanto à primeira ação, ela foi tomada tendo em vista os casos político-legais mais complicados, como o caso chinês no qual a aquisição de uma empresa é proibida, ou ainda os casos envolvendo blocos regionais, como os países europeus (MELO, 2010). Já quanto ao envio de funcionários da WEG para o exterior, havia a proposição de manter uma gestão mista que trouxesse a cultura interna da companhia para as suas filiais ao mesmo tempo que estimulava a incorporação de expertise técnica-legal, sendo que tal tática foi delineada desde a capacitação linguística e cultural promovida na década anterior (MELO, 2010).

Para além disso, a WEG teve como desafio no período a necessidade de reconstruir a imagem internacional sobre o Brasil e as empresas nacionais, a qual se encontrava em um aspecto redutivo sobretudo pelas crises econômicas da década de 1980. Neste cenário, a empresa tomou como estratégia a visitação de clientes existentes e em potencial em suas instalações, isto com a tentativa de demonstrar a qualidade dos seus produtos e o rigor técnico da sua produção, de forma que visitas foram feitas por mais de 1100 clientes diferentes todos os anos (MELO, 2010). Para além, tal ação também permitiu o ganho de experiência via *feedbacks* ao passo que algumas companhias visitantes, como a estadunidense International Paper, deram pontuações válidas para otimização operacional dos processos da WEG S.A (MELO, 2010).

Ainda, a WEG teve na década de 1990 uma tentativa de estabelecer uma produção no exterior através de uma *joint-venture* com uma empresa argentina, sendo este um caso marcante para a estratégia futura da companhia (WEG, 2024). Neste viés, a parceria teve início no ano

de 1994 e tinha o foco em eletrogeradores de maior porte sendo uma horizontalização importante para a companhia. Entretanto, a firma argentina entrou em colapso financeiro poucos anos após a formação da união, isto com o advento principal de passivos trabalhistas, estes que, por consequência da joint, foram posteriormente direcionados para a WEG S.A (FLORIANI, BORINI E FLEURY, 2009). Por conseguinte, a experiência fracassada estabeleceu uma regra de negócio para a WEG Exportadora: as expansões internacionais só podem ocorrer com a condicionalidade em que o controle hierárquico e sócio majoritário da operação seja da WEG S.A (FLORIANI, BORINI E FLEURY, 2009).

2.3.4 Quarta fase do processo: A WEG como uma empresa global (Anos 2000 em diante)

A WEG já iniciou o primeiro ano do novo século com o estabelecimento de suas duas primeiras unidades produtivas no exterior, de forma que ambas foram providas de aquisições. Nesse sentido, a companhia teve na Argentina seu primeiro investimento fabril com a compra da produtora de motores para eletrodomésticos Morbe, o que teve influência novamente na estratégia de horizontalização da firma (WEG, 2024). Além disso, a escolha pelo solo argentino se deu também pelos benefícios tributários providos de acordos do Mercosul e pela familiaridade com a nação, dado o caso da falha joint-venture da década anterior (MELO, 2010).

Já o segundo investimento realizado foi a aquisição da ABB, uma empresa mexicana de motores de baixa tensão, a qual detinha cerca de 20% do mercado nacional naquele período (MELO, 2010). A escolha pelo país latino teve como principal motivação a possibilidade de usufruir dos benefícios do Tratado Norte-Americano de Livre-Comércio (NAFTA), isto pois os Estados Unidos já eram, no começo do século XXI, o principal destino das exportações da WEG, sobretudo dos produtos de energia (MELO, 2010). Ademais, a semelhança cultural entre Brasil e México foi um fator de consideração pela WEG, a qual não se sentia preparada para grandes choques culturais em quesitos fabris (MELO, 2010).

Outrossim, a fim de promover sua cultura interna, a WEG realizou no período um alto fluxo de intercâmbios, no qual funcionários das plantas mexicanas e argentinas vinham para o Brasil enquanto colaboradores brasileiros iam para o exterior (MELO, 2010). Neste viés, tal ação foi tomada através de um aprendizado do caso argentino da década de 1990, isto pois grande parte dos processos trabalhistas foram direcionados para a WEG por medo de que as inovações da empresa tivessem a demissão em massa como consequência (FLORIANI, BORINI E FLEURY, 2009). Em via oposta, a firma buscou demonstrar que a cultura

organizacional é chave para o negócio, sendo ela formada pela valorização do trabalho, do treinamento, da capacitação de equipes e pela priorização da inovação disruptiva (WEG, 2022).

Com o sucesso inicial das plantas latinas, a WEG ampliou a estratégia de horizontalização dentro dos setores industriais e de energia, de forma que optou pela aquisição de plantas no exterior para tanto. Neste viés, em 2002, a WEG teve a sua primeira fábrica em solo europeu através da compra de uma companhia portuguesa de motores de risco, estes que se diferenciam dos que já eram produzidos pela firma brasileira e se destacam por terem um mercado exclusivo com altas barreiras para certificação (MELO, 2010). Dessa forma, a instalação da planta em Portugal trouxe um fácil acesso ao mercado da União Europeia ao mesmo tempo que permitiu a obtenção de licenças para novos mercados.

Um outro caso de destaque no período é a expansão da WEG para o mercado asiático através da abertura de uma fábrica na China em 2004, este que era um desejo antigo da empresa que visualizava o país como um polo crescente para a sua mercadoria (MELO, 2010). Nesse viés, cabe notar que o governo chinês não permitia no período a compra de companhias nacionais privadas, mas havia a possibilidade de injeção de 100% de capital em uma estatal nacional o que levou a WEG a realizar tal ação para tomar controle da Nantong, uma firma especializada na área de motores industriais (FLORIANI, BORINI E FLEURY, 2009). Outrossim, cabe ressaltar que a companhia adotou diversas medidas para evitar um choque cultural e legal, indo desde a manutenção da marca como Nantong por alguns anos até a adoção de uma sociedade de gestão mista que valorizava a visão dos colaboradores chineses sobre os diferenciais de produto e produção (FLORIANI, BORINI E FLEURY, 2009).

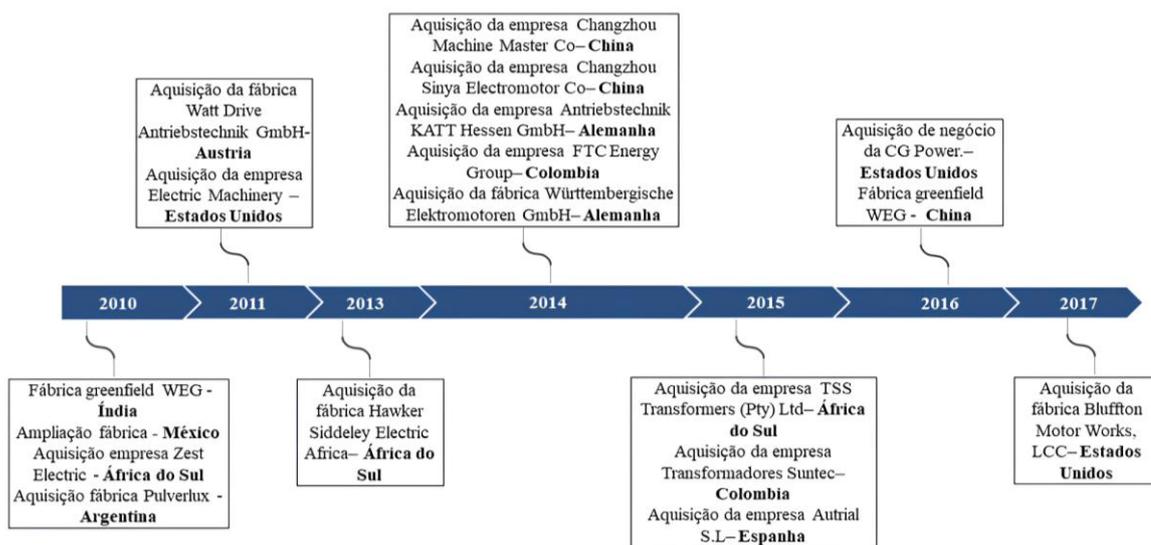
Ainda, cabe citar que o processo de abertura de filiais comerciais também foi potencializado a partir dos anos 2000 com a abertura em 26 novas nações, com o destaque para os mercados asiático, norte-americano e africano (WEG, 2022). Nesse sentido, a fim de manter um equilíbrio entre valorização da cultura interna e externa, a WEG adotou um modelo de funcionamento em que as filiais e plantas fabris estariam dispostas com divisão equânime entre colaboradores brasileiros e estrangeiros, isto indo até para os cargos de gestão (FLORIANI, BORINI E FLEURY, 2009).

Em 2006, com a expansão da demanda norte-americana e com bons resultados da planta fabril mexicana, a WEG tomou como visão de crescimento que o mercado americano deveria ser priorizado ao passo que dever-se-ia replicar as estratégias e vantagens internas da companhia (WEG, 2024). Assim, a empresa inicia um processo de novas aquisições e construções de *greenfields* no México a fim de ter uma verticalização e horizontalização de sua atuação na América do Norte (MELO, 2010). Neste aspecto, o destaque do movimento foi a

abertura de uma nova fábrica e a aquisição do controle acionário da Voltran ao longo da segunda metade da década, esta que já era uma gigante do setor de transformadores, produto que era visado pela WEG visto que ela possuía soluções parciais somente para a demanda das firmas energéticas dos Estados Unidos (WEG, 2024).

Nesse cenário, a WEG deu continuidade ao processo de expansão durante a década até os dias atuais com o foco em tornar o mercado internacional parte do *core* do negócio, o que levou a companhia a realizar mais de 15 aquisições desde 2010 (WEG, 2024). Sob tal ótica, o foco estratégico ainda se manteve na aquisição de empresas e construção de fábricas com a visão de três pilares: vantagem logística, patente ou produto ainda não desenvolvido pela WEG; e possibilidade de verticalização em uma nação em que a WEG já atua (WEG, 2024). Destarte a historicidade após 2010 está sintetizada na imagem abaixo:

Figura 3: Internacionalização da WEG pós-2010



Fonte: WEG, 2024 - Elaboração própria

Outrossim, um detalhe da expansão após 2010 é a horizontalização focalizar empresas do ramo de energia, visto que esse era um dos setores de menor atuação da WEG até aquele momento. Ademais, é possível também notar como a empresa se tornou uma verdadeira multinacional global nos anos subsequentes, tendo plantas fabris em 4 continentes a fim de atender plenamente sua cartela de clientes. Destarte, vale ressaltar que, mesmo com a expansão para outras nações, o mercado norte-americano ainda é parte substancial da receita externa

sendo responsável por 45% dela, o que demonstra uma determinada dependência da WEG das variações possíveis no futuro mercado estadunidense (WEG 2022).

Para além, a WEG fechou a primeira década do século com 315 milhões de dólares provenientes do mercado externo, o que representava no período 30% da receita total no período. A partir desse ponto, o fruto das aquisições realizadas foi sentido ao passo que hoje o setor global representa 51% da receita total da companhia, mesmo com o crescimento total (WEG 2022). Por fim, é possível observar na figura 4 o panorama de receitas por continente, com os destaques já dados à América do Norte de Europa.

Figura 4: Panorama internacional da WEG 2022



Fonte: WEG, 2022

3 ANÁLISE DO CASO

A partir da historicidade apresentada, o trabalho terá como visão analítica o modelo mais recente de Uppsala, visto que o caso WEG se caracteriza justamente como uma internacionalização marcada pela aprendizagem e exposição gradual, com foco na reorganização de recursos e construção de vantagens competitivas. Para além, também é base de análise como reordenamento realizado demonstrou o uso de capacidades dinâmicas da empresa e também auxiliou na construção de novas em âmbito internacional.

3.1 A abordagem de internacionalização da WEG S.A a luz de Uppsala

Em primeira instância, o modelo de Uppsala em generalização não considera momentos esporádicos de exportação como um nível de expansão internacional. Entretanto, ao adentrar nas características da operação realizada pela WEG na década de 1970, é possível uma classificação de primeiro contato com um processo de internacionalização, isto pois se trata de um processo que já possui uma estratégia para ganho de experiência e recursos em âmbito internacional.

Dentro do cenário apresentado, a WEG teve, desde o princípio, a estratégia de realizar parcerias logísticas e legais com outras companhias como a Record Electric, o que possibilitou um melhor fluxo de exportação e criou consigo um sistema de redes de contato que foi fundamental na expansão posterior de distribuição. Assim, a empresa brasileira já inicia um processo de ganho de conhecimento e de criação de confiança, estes que são fatores chave do processo de internacionalização para o modelo de Uppsala (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Ainda na mesma etapa de expansão internacional, a WEG também realizou o ajuste de seus motores com a aquisição da patente alemã e o desenvolvimento de tecnologia própria. Neste aspecto, percebe-se outro ponto fundamental do ciclo de variáveis de Uppsala, a reorganização de recursos para formação de capacidades operacionais, de forma que tal ação em específico é especial por ser a primeira etapa de um longo processo para constituição de uma horizontalização através de patentes tecnológicas (VAHLNE e JOHANSON, 2017)..

Já na década de 1980, há um verdadeiro início do processo de internacionalização com bases estratégicas, de forma que o ambiente internacional se torna centro de ações de comprometimento e planejamento interno. Nesse sentido, a WEG realiza uma potencialização da sua busca de conhecimento através da participação direta em feiras internacionais com seus agentes de venda, o que só é possível devido a uma exposição anterior que levou a formação de tal rede de contatos.

Em junção ao processo de constituição de uma rede de contatos e potenciais clientes, a WEG também teve uma ação característica de construção de capacidade operacional ao realizar a captação de assistentes técnicos em diferentes nações. Outrossim, tal ação foi fundamental porque permitiu a criação de um escopo de atendimento de pós-venda assistencial para a sua futura clientela, o que é condição para expansão dentro de um setor fabril por criar uma relação de *Trust Building* (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Para além disso, através do conhecimento adquirido com a parceria com a Record Electronic na década anterior, ocorreu uma replicação do modelo de distribuição com

responsabilidades legais e logísticas externas pela outra parte. Neste viés, pode-se concluir que a WEG S.A teve um ganho de conhecimento para criação de redes de distribuição que foi essencial para a constituição da sua primeira exposição estratégica ao âmbito internacional.

Por fim, ainda cabe pontuar que a WEG construiu, através de todas as suas ações prévias, um ambiente propício para minimização do risco de mercado existente e maximização da posição de recursos e capacidades da empresa. Ademais, ainda dentro da década de 1980, há uma visão de futuro no processo de preparação dos recursos da empresa através da promoção da capacitação interna de seus funcionários no âmbito linguístico e técnico, com os intercâmbios promovidos em direção a seus distribuidores. Por conseguinte, fica claro que a WEG tentou ao máximo internalizar os ganhos das suas abordagens iniciais no âmbito internacional ao passo que projetava futuras expansões (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Nessa linha de pensamento, a década de 1990 já se inicia com uma decisão de comprometimento internacional da WEG, com a constituição do processo de abertura de filiais comerciais próprias da empresa. Nesse sentido, a companhia teve a compreensão que o conhecimento adquirido através das experiências com agentes comerciais e que a potencialização das suas capacidades operacionais internas permitiu maior exposição ao risco, o que foi fator da decisão de investimento. Contudo, é válido que o período também é marcado por um ambiente global mais estável após a década de 1980 o que também se postou como determinante para a abertura das filiais comerciais.

A partir desse contexto, a WEG utilizou da rede de contatos já constituída para realizar o seu processo de abertura de filiais comerciais ao passo que grande parte delas foram advindas de aquisições de ex-agentes de negócio locais. Nesse viés, ainda é importante entender como a experiência internacional prévia foi o molde dessa estratégia à medida que a empresa teve como alvo primário justamente os países em que ela tinha maior demanda com a certeza que a expansão comercial traria consigo um melhor atendimento para seus clientes (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Para além disso, o maior de grau de hierarquização começa a se constituir da proposta da WEG de ter o máximo nível de verticalização e controle da estratégia de negócio, esta que já era uma das capacidades dinâmicas da empresa dentro do ambiente nacional e se tornou parte da visão internacional a partir da constituição da WEG Exportadora. Acerca deste aspecto estratégico, ainda é importante notar que a companhia teve o entendimento da importância das integrações regionais ao acelerar a constituição de filiais na União Europeia.

A WEG também tomou parte de outra via de minimização de riscos de expansão, o uso de estratégias que buscavam uma facilitada assimilação cultural e o uso da aproximação com o

seu ambiente de clientes. Primeiramente, para impedir efeitos adversos do espectro sociocultural, a empresa realizou o uso de uma abordagem mista de contratações em que metade do time era do país alvo da filial e a outra porcentagem correspondia a trabalhadores brasileiros que eram enviados justamente para ganho e internalização de conhecimento. Em concomitância, a WEG tinha o entendimento, através da experiência já adquirida, que havia um receio da clientela internacional acerca das capacidades operacionais e da qualidade das indústrias brasileiras, de forma que ela realizou o uso de intercâmbios de visitação justamente para vislumbrar outra perspectiva aos seus possíveis compradores, o que também permitiu a construção de uma rede de consumidores com maior nível de *trust building*. Para além, as visitas também trouxeram uma otimização operacional que foi importante para maximização técnico-produtiva da companhia (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Para finalizar a análise da década de 1990, é importante ter a visibilidade que o caso argentino foi uma clara demonstração de decisão de investimento com maior grau de risco que trouxe consigo aprendizados. Nesse sentido, o estabelecimento de uma *joint-venture* em um mercado que vivia instabilidade financeira e sem hierarquização colocou a WEG em uma posição de alta tomada de risco dentro da matriz de Uppsala, o que foi concluído com o colapso financeiro e trabalhista do processo. Contudo, a experiência trouxe consigo importantes aprendizados que foram utilizados posteriormente na expansão da década seguinte como a primariedade do controle operacional por parte da WEG e a necessidade de adequação da sua cultura a cultura industrial da nação alvo, isto pois a imposição dos valores disruptivos e quantificados pela companhia trouxe uma sensação de insegurança que levou a diversos problemas trabalhistas (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Os anos 2000 marcam o grau de máximo de expansão internacional da WEG, ao passo que a constituição de plantas industriais foi tomada por duas vias diferentes. Nesse sentido, com a bons resultados tanto das experiências de aquisição de parceiros comerciais, a empresa buscou iniciar sua expansão fabril com uma similar minimização de risco ao realizar a compra da Morbe e da ABB. Para além, a escolha dessas companhias está em muito ligado a experiência adquirida previamente pela WEG, ao passo que ambas foram alvo devido: ao já entendimento das necessidades de adaptação cultural fabril; as possibilidades criadas por integrações regionais que já havia sido compreendido pelo exemplo da União Europeia; e ao sistema de redes logístico e de base clientela existente tanto na América do Sul quanto nos Estados Unidos que oportunizou demanda desde o dia um de operacionalização (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Dessarte, em uma análise específica pode-se perceber como a companhia utilizou da experiência vivenciada na *joint* da década 1990 para moldar tanto a implementação de sua hierarquização quanto da sua cultura organizacional. Neste viés, a WEG tomou como estratégia a realização uma reorganização de sua competência cultural ao passo que trouxe uma abordagem de intercâmbios e de quadro funcional misto para permitir uma melhor adaptabilidade. Outrossim, o caso da chinesa Nantong em 2004 é também um grande exemplo de tal postura visto que foi adotado um modelo de gestão hierarquizado, preferido pela cultura chinesa, com manutenção do corpo diretor local, tendo somente um diretor geral brasileiro.

Ademais, com uma rede de clientes cada vez maior, a WEG tomou como parte da estratégia internacional a máxima horizontalização e verticalização, o que foi justamente o motor das expansões futuras para Portugal, da nova fábrica do México e assim em diante durante todo o período seguinte até o momento hodierno. Nesse sentido, é importante notar que a companhia buscou, e ainda busca, nesse processo replicar as suas capacidades operacionais com reorganização de recursos, o que só ocorre também devido aos ganhos de conhecimento que ela obteve durante todo o processo.

Ao realizar uma síntese do caso da WEG, é notório a presença de um planejamento etapista que foca no aprendizado e na perspectiva comportamental da firma. Nesse sentido, desde a base do processo em 1970 com a constituição da reorganização de recursos e da primeira rede de contatos, a WEG busca aumentar o risco máximo tolerável ao ter uma posição de capacidades e informações de mercado que minimizem as variáveis incertas presentes no ambiente internacional. Como consequência, há uma clara caracterização do modelo de Uppsala ao passo que é uma internacionalização que é vista como um processo dinâmico em que as variáveis criadas em um período influenciam e direcionam os novos comprometimentos da companhia em um momento seguinte, como o caso da adaptabilidade cultural nas plantas fabris (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Para além do delimitar de 2006, em que há a constituição da *greenfield* mexicana, é possível explicar as decisões de investimento e reorganização de recursos de forma isolada através do modelo de Uppsala, porém, como não há um claro novo nível de comprometimento, elas não podem ser interpretadas em sua totalidade. Assim, em níveis pós-2006 seria mais adequada a interpretação como as da corrente de Dunning, visto que a estratégia desse momento já constitui uma maximização de recursos com a empresa sendo um organismo global.

3.2 A reorganização e construção de capacidades dinâmicas no caso WEG

Ao retomar a classificação de capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Schuen (1997), é possível vislumbrar que elas estão fortemente ligadas ao processo de internacionalização em si, visto que há uma caracterização de reorganização de recursos dentro de ambientes para cumprimento de estratégias de mercado das companhias. Outrossim, é importante ressaltar como essas capacidades podem ser tanto de cunho físico-estrutural quanto comportamental, isto pois uma firma deve ser vista como um processo e não como um organismo centralizado de decisões e ações.

A partir do viés estabelecido, a WEG tem na horizontalização uma das suas principais capacidades produtivas que, apesar de já existente no âmbito interno, foi potencializada na expansão internacional. Nesse sentido, através da diversificação produtiva proposta na década de 1980, a WEG S.A constitui uma organização que visa atender todo o setor eletro industrial, de forma que realizou reorganizações internas para potencializar tal processo.

Entretanto, apesar de consolidado no Brasil, a horizontalização da empresa só tomou forma real após as aquisições fabris internacionais, isto pois há uma estratégia clara de criar um ecossistema que tivesse capacidade de atender todas as demandas de seus clientes globais. Um forte exemplo se posta no eixo México-Estados Unidos em que a companhia - através da ABB da Voltran e de greenfields - criou uma linha total para o mercado norte-americano. Outrossim, não pode ser dito que tal capacidade foi puramente “comprada”, visto que a descaracterizaria como dinâmica, isto pois tudo foi constituído como um processo em que foi necessário a atuação de adaptabilidades culturais, de gestão e de puramente entendimento de demanda existente para correta construção da horizontalização (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

Por conseguinte, há uma caracterização da verticalização como uma capacidade dinâmica de captura de valor, com a sua estruturação com vista no aproveitamento de uma oportunidade de mercado existente. Destarte, o processo de identificação do ambiente existente ocorreu justamente pela escolha etapista de internacionalização, o que trouxe consigo uma minimização do risco de investimento e uma maximização das potencialidades já construídas pela firma.

A verticalização é outra capacidade dinâmica interna que teve também parte na estratégia de internacionalização. Neste aspecto, ela se diferencia da horizontalização ao passo que a empresa já se constitui nacionalmente como um organismo verticalizado, sendo um princípio existente desde a criação da WEG e que, por mudanças de ambiente, se provou ao longo das décadas subsequentes dentro do próprio Brasil.

Nessa linha de pensamento, com a vitalidade da capacidade no âmbito brasileiro, há uma urgência empresarial em replicar a estrutura no cenário internacional, de forma que a

empresa realizou inicialmente a transposição da sua parte comercial, através das filiais, e posteriormente de suas plantas fabris. Conquanto, para não ficar refém de fornecedores terceiros, a WEG ainda adotou a proposta de verticalizar propriamente a produção nas nações que se mostraram mais estratégicas para a internacionalização. O caso exemplar de tal ação é a expansão ocorrida no México, em que a empresa iniciou com somente uma parte da fabricação de geradores, mas logo ampliou seu escopo com a aquisição da Voltran e a construção da *greenfield* (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

Para além, as peças industriais de quase todas as fábricas globais da WEG também têm origem nas verticalizações brasileiras, o que mostra como o nível nacional também é fator contribuinte para a decisão de investimento e para o sucesso da internacionalização da companhia. Outrossim, tal estrutura empresarial não é possível somente com o emprego de recursos financeiros, visto que a harmonia industrial e a logística envolvida estão fortemente ligadas ao caráter de conhecimento pela experiência e aos aspectos culturais da firma.

A última capacidade dinâmica já construída que tem impacto e reorganização no processo de internacionalização é a cultura organizacional, de forma que é possível afirmar que ela sofre um alto grau adaptativo durante as décadas tendo, em concomitância, um forte impacto nas ações e aprendizados da expansão internacional (VAHLNE e JOHANSON, 2017). A fim de aprofundar tal discussão, é importante retomar como a cultura organizacional da WEG é caracterizada pela disrupção, valorização dos resultados e capacitação humana, sendo tais fatores preponderantes desde a fundação da empresa e perpetuados mesmo em meio às mudanças de ambiente vivenciadas nacionalmente e internacionalmente.

A partir da visão cultural estruturada historicamente, a WEG teve o cuidado de expandir tais valores para além da firma durante o início do processo de internacionalização, com o intercâmbio entre filiais estabelecido na década de 1990, o que permitiu a incorporação de peculiaridades culturais em acordo com diferentes regiões. Contudo, tal movimento foi ausente, ou pelo menos não corretamente disposto, na *joint-venture* argentina em que foram estabelecidas mudanças processuais fortes em um direcionamento *top-down*, isto sem que a WEG possuísse controle hierárquico completo da planta fabril. Como consequência, a companhia teve o aprendizado com a falha econômica do caso, o que trouxe consigo a fortificação da cultura organizacional para ter um comprometimento para além dos valores da WEG, isto ao entender as adaptabilidades culturais e principalmente de gestão que devem ser vislumbradas durante a internacionalização (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010)..

Em virtude do aprendizado, há uma reordenação daquela que já era uma capacidade dinâmica da companhia, ao passo que ela ganha novos moldes no ambiente internacional. Nesse

viés, a expansão das fábricas no México e na Argentina já demonstra tal adaptabilidade realizada com o entendimento de que a cultura organizacional deve ser apresentada em funcionamento e pelos próprios funcionários, o que dá origem aos intercâmbios fabris de argentinos e mexicanos para Jaraguá do Sul. Para além, o caso chinês, em que teve adoção da gestão mista hierárquica, foi outro claro exemplo de como a WEG depreendeu a importância de adaptar seus valores de gestão para cada nação.

Ainda cabe dizer que a cultura organizacional, por ser uma capacidade dinâmica advinda de caráter humano, é ainda mais difícil de ser conquistada. Neste aspecto, a cultura nas teorias administrativas é justamente um processo, de forma que ela pode até ser imposta inicialmente por um polo de poder central, porém ela só ganha sua verdadeira forma de ação e resultado através dos processos e produtos gerados dentro de uma cadeia produtiva. Assim, é importante depreender como a quebra por etapas do processo de internacionalização permite a uma companhia como a WEG a visualização dos subprodutos gerados nas mudanças culturais, o que gera uma maior adaptabilidade do recurso ao ambiente, sendo constituída uma verdadeira capacidade dinâmica com criação de valor.

Para além, deve-se ainda pontuar uma última capacidade dinâmica que é produto direto da internacionalização etapista, o *network* ou rede de relacionamentos formada pela WEG. Nesse sentido, uma das chaves do aprendizado da WEG durante a expansão internacional foi a capacidade de criar relacionamentos que trouxeram conhecimentos específicos e oportunidades de mercado para a firma.

Desde a base da construção da rede de agentes comerciais na América do Sul, tal capacidade é construída visto que há um ganho de experiência logística, legal e cultural somente através dessas pontes. Para além, das futuras participações em eventos internacionais, propiciados pela rede já formada, são advindos novos clientes e novas oportunidades de contato com outros agentes comerciais. Em vias adiante, os mesmos distribuidores são internalizados e constituem mais facilmente as filiais comerciais, as quais só foram formadas pelo entendimento da demanda proporcionada por tais atores.

Ainda, mesmo durante a instalação fabril, percebe-se o reaproveitamento de tal rede criada ao passo que as aquisições seguem uma linha que frequentemente partem de mesmas empresas ou de firmas que possuem alguma relação prévia com a WEG. Outrossim, a rede formada pela WEG vai até ao âmbito político tendo em exemplo o aproveitamento da companhia de vantagens integracionistas como os acordos do Mercosul.

Contudo, um detalhe da constituição de tal rede é de como a WEG compreendeu a importância das relações hierárquicas dentro de tal processo, isto sendo um conhecimento

utilizado tanto para consumir o uso de filiais comerciais quanto para todo movimento fabril após a joint-venture argentina. Sob tal ótica, é posto como o recurso humano relacional foi importante na visão de captura de valor frente às oportunidades de expansão que se apresentaram para a firma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho empreendeu uma análise de caso da empresa WEG S.A, tendo como base os estudos comportamentais da internacionalização de Uppsala e as correntes difusoras da estrutura de capacidades dinâmicas na firma. Sob tal ótica, foi estabelecida uma conexão entre a historicidade do processo de expansão internacional da WEG e as propostas teóricas difundidas originalmente por Vahlne e Johanson, de forma que a base histórica da companhia foi dividida em marcos mudança a fim de criar melhor percepção das tomadas de decisão de comprometimento tomadas. Assim, espera-se que a análise empregada neste estudo tenha contribuído para uma interpretação comportamental, etapista e processual do caso WEG, o qual é exemplar dentro do âmbito industrial nacional.

Nessa linha de pensamento, a estrutura analítica utilizada na presente pesquisa se demonstrou válida à medida que o caso WEG S.A se caracterizou por ser um processo progressivo e com bases no ganho de conhecimento. Nesse sentido, a companhia teve a sua entrada no mercado externo através da exportação indireta para países com menores choques psíquicos, ao passo que, mesmo fora de um escopo estratégico de Uppsala, há a caracterização da formação de conhecimento para futuras novas entradas internacionais. Em posteriori, há a constituição de filiais comerciais como novo marco de expansão, este sendo um movimento realizado com foco em minimização de risco e maximização dos ganhos de experiência já obtidos anteriormente. Por fim, a expansão fabril segue o ritmo anterior ao estabelecer uma estratégia inicial em direção às nações em que a WEG já possuísse recursos e expertise necessária

Assim, ao se retomar o primeiro objetivo proposto pelo trabalho, é possível concluir que a proposta teórica de Uppsala é capaz de explicar o caso da WEG S.A até o seu grau máximo de exposição ao mercado internacional com a constituição de *greenfields* na primeira metade do século XXI. Outrossim, as evoluções posteriores com as novas fábricas e aquisições pós-2006 também poderiam ter o seu processo decisório explicados pelo modelo de minimização de riscos e maximização de capacidades e informações. Entretanto, dado o contexto geral de Uppsala, em que se busca o entendimento do grau de abertura da empresa, é fato que a proposta

teórica não é a mais adequada para os estudos mais recentes da firma. Por conseguinte, é indicado que revisões que se sigam devem tomar por parte abordagens que focalizam a maximização das vantagens da companhia como o Paradigma Eclético de Dunning ou outras propostas de reconfiguração de recursos.

Em segundo momento, ao se analisar a segunda questão levantada pelo trabalho, é de entendimento que o modelo faseado de internacionalização foi um fator para replicação e reconstituição de capacidades dinâmicas no caso da WEG S.A. Neste viés, os ganhos de experiência propostos por uma abordagem etapista de expansão internacional proporcionaram com que a WEG fosse capaz de realizar primeiramente a implementação de suas estratégias macro gradualmente dentro de suas ações globais, o que é visto em primazia no caso da horizontalização com base em patentes e plantas fabris e, em segundo momento, na replicação da estrutura de verticalização dentro do ambiente internacional (VAHLNE e JOHANSON, 2017).

Para além disso, é de compreensão da análise aqui proposta que a cultura organizacional atual da WEG S.A é uma capacidade dinâmica que foi constituída e reestruturada justamente por consequência direta do processo de internacionalização, isto com casos como o argentino e chinês. Outrossim, tal arranjo só se demonstra possível dado ao ganho de aprendizado que a companhia teve com diferentes casos, tendo assim uma experiência dinâmica que fortalece as capacidades da companhia sem pôr em risco seu futuro econômico e empresarial (VAHLNE e JOHANSON, 2017)

Ainda, foi de entendimento da proposta analisada que a companhia só conseguiu obter sucesso dentro de seu processo de internacionalização devido ao conjunto de redes estabelecidas durante as diferentes fases de exposição. Neste viés, com a prova de tal recursos humano e político ao ambiente em diferentes processos decisório da WEG, como a abertura de filiais ou a expansão fabril, é de vislumbre que se pode classificar o conjunto de redes da WEG como uma capacidade dinâmica consequente da internacionalização. Para além, é possível dizer que tal constituição foi uma consequência dos diferentes e graduais níveis de exposição realizados pela firma, o que retoma a proposta inicial realizada. Contudo, com base nas possibilidades de investigação com foco no entendimento complexo do conjunto de redes e seu papel no processo de internacionalização, possivelmente até nos pós 2006, pode-se indicar uma análise via a Abordagem de Redes, a qual focaliza as relações humanas e a estratégia comportamental.

REFERÊNCIAS

ALMODÓVAR, Paloma ; RUGMAN, Alan M. Testing the revisited Uppsala model: does insidership improve international performance? **International Marketing Review**, v. 32, n. 6, p. 686–712, 2015.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

CYERT, Richard Michael ; MARCH, James G. **A Behavioral Theory of the Firm**. 2. ed. Mansfield Centre: Martino Publishing, 1963.

DUNNING, John H ; LUNDAN, Sarianna M. **Multinational enterprises and the global economy**. 2. ed. Cheltenham ; Northampton: Edward Elgar, 2008.

DUNNING , John H ; ALAN RUGMAN. The Influence of Hymer’s Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. **The American Economic Review**, v. 75, n. 2, p. pp. 228-232, 1985. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1805601>>. Acesso em: 10 jan 2024.

FLORIANI, Dinorá Eliete, BORINI, Felipe Mendes, FLEURY, Maria Tereza Leme. **O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China**. 2009, Anais.. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. . Acesso em: 10 set. 2023

HELFAT, Constance E; FINKELSTEIN, Sydney; MITCHELL, Will; *et al.* **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. 2. ed. [s.l.]: Blackwell Publishers, 2007.

JOHANSON, Jan ; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalisation in Industrial Systems: a Network Approach. **Knowledge, Networks and Power**, p. 111–132, 2015.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. *Journal Of International Business Studies*, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 23-32, mar. 1977. Springer Science and Business Media LLC

KATKALO, V. S.; PITELIS, C. N. ; TEECE, D. J. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1175–1186, 2010.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. de; OLIVEIRA, B. R. B. de. **Redefining concepts: a theoretical paper about key concepts of internationalization theories** . *Revista de Gestão*, [S. l.], v. 14, n. spe. 17-29, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579>. Acesso em: 2 jan. 2024.

MARSON, Michel D ; JOÃO, Armando, A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE BENS DE CAPITAL: O CASO DA ROMI E DA WEG, **América Latina en la Historia Económica. Revista de Investigación**, v. 22, n. 3, p. 145–176, 2015.

MELO, Germana Tavares de. A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso na Weg S.A. 2010. 135f. Tese (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/24925/INTERNACIONALIZACAO%20E%20INTEGRACAO%20ECONOMICA%20O%20Caso%20da%20WEG%20S%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 set. 2023

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. 4. ed. [s.l.]: Oxford University Press, 1959.

PITELIS, C. N. ; TEECE, D. J., Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise, **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1247–1270, 2010. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/19/4/1247/662108>>. Acesso em: 05 jan 2024

SYDOW, JÖRG; SCHREYÖGG, GEORG ; KOCH, JOCHEN. ORGANIZATIONAL PATH DEPENDENCE: OPENING THE BLACK BOX. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 689–709, 2009.

TEECE, David J. Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 3, n. 1, p. 39–63, 1982. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167268182900038>>. Acesso em: 15 jan. 2024.

TEECE, David J.; PISANO, Gary ; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3088148>>. Acesso em: 15 jan. 2024.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. From internationalization to evolution: the Uppsala model at 40 years. *Journal Of International Business Studies*, [S.L.], v. 48, n. 9, p. 1087-1102, 28 nov. 2017. Springer Science and Business Media LLC.

VAN DE VEN, Andrew H. **The Innovation Journey**. Oxford New York: Oxford University Press, 2008.

WACH, Krzysztof. The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. **International Entrepreneurship Review**, v. 7, n. 2, p. 7–19, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/352296902_The_evolution_of_the_Uppsala_model_Towards_non-linearity_of_internationalization_of_firms>.

WEG. **História**. WEG. Disponível em: <<https://www.weg.net/institucional/BR/pt/history>>. Acesso em: 30 jan. 2024.

WEG. **Relatório Anual Integrado 2022**. WEG. Disponível em: <<https://ri.weg.net/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 30 jan. 2024.