

A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso na WEG S.A.

Autoria: Germana Tavares de Melo

Resumo

O foco dos estudos acerca da internacionalização de empresas tem sido, majoritariamente, acerca dos motivos para internacionalização, das estratégias de entrada no mercado externo e da análise do processo de internacionalização com base nas teorias de internacionalização. Atualmente, para atuar no mercado internacional, as empresas devem voltar seus esforços não apenas para a análise do ambiente externo, mas também para o interno, mais especificamente para seus recursos. Além disso, tendo em vista que esse ambiente é dinâmico, os recursos passarão por um processo de reconfiguração para acompanhar essas mudanças. Porém, poucos são os estudos acerca da internacionalização com ênfase nos recursos, menos ainda os que adotam o conceito de recurso utilizado nesta pesquisa, ou seja, como sendo ativos dinâmicos, dependentes de seu uso e capazes de ativar múltiplos esquemas. Sob essa perspectiva, os recursos são criados e recriados a partir de ações, permitindo atores ativarem esquemas. A esse processo deu-se o nome de *resourcing* (FELDMAN, 2004). A partir de uma revisão de literatura sobre a internacionalização de empresas, bem como acerca da abordagem dinâmica dos recursos, elaborou-se um *framework* com o objetivo de analisar a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas. Foi desenvolvido um estudo de caso na Weg S.A., uma das maiores fabricantes de motor elétrico industrial. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas (em profundidade) com o chefe e o analista de marketing da Weg International Division, e os principais dados secundários foram coletados ao visitar o Museu da Weg e ao ler o livro de comemoração aos 40 anos da empresa. Os resultados apontam que o *framework* utilizado demonstrou ser um mecanismo válido para observar e estruturar como ocorre a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas. Mostram também que a Weg passou a dar mais ênfase aos recursos intangíveis só após alguns anos, fato que ratifica a dificuldade de avaliação, transferência e imitação desse tipo de recurso, e, por isso a Weg deve continuar utilizando seus recursos, principalmente, os intangíveis, já que a maioria das vantagens competitivas desenvolvidas atualmente é proveniente de uma melhor utilização dos recursos intangíveis (IDRIS et al., 2003). Assim, a presente pesquisa poderá servir tanto de base para analisar outras empresas que queiram se internacionalizar, replicando o *framework* de análise proposto, como contribuir para o desenvolvimento de estudos acerca da internacionalização de empresas e da reconfiguração dos recursos.

Introdução

Desde o início da discussão sobre internacionalização de empresas, o foco dos estudos tem sido sobre os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar, bem como as estratégias de entrada que as mesmas utilizam para acessar o mercado externo. Além desses temas, a análise do processo de internacionalização das empresas, tendo como base explanatória as teorias de internacionalização também tem sido campo de debate.

No entanto, o processo de internacionalização é longo e requer bastante esforço e atenção, além de necessitar de modelos de gestão e de recursos para suceder. Nesse sentido, ao internacionalizar suas atividades, as empresas devem voltar seus esforços não apenas para a análise do ambiente externo, mas, também, para o interno da firma, mais especificamente para seus recursos.

Apesar de já existirem trabalhos que analisam o processo de internacionalização das empresas levando em consideração aspectos internos da firma, acrescentando-se, inclusive, um caráter dinâmico aos recursos por meio das capacidades dinâmicas (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009), eles não fornecem um mecanismo, mais especificamente um esquema, que permita não só identificar quais recursos sofrem modificações, mas também observar e estruturar como ocorre a adaptação, mudança, transformação, enfim, a reconfiguração dos recursos em processos de mudança, tais como o da internacionalização de empresas, e que proporciona a captura de ganhos.

Sendo assim, o objetivo do presente artigo é analisar como os recursos se reconfiguram ao longo do processo de internacionalização de empresas. Para tanto, será elaborado um *framework* a partir de uma breve revisão conceitual acerca das estratégias de entrada no mercado externo, além da explanação de uma abordagem de recursos que capta a dinamicidade inerente aos processos de mudança, como o da internacionalização de empresas. Seu princípio fundamental é a identificação dos recursos como ativos dinâmicos e dependentes de seu uso. Sob essa perspectiva, os recursos são criados e recriados, a partir da prática de ações e todos os usos dados aos recursos ativam um ou mais esquemas para ação futura. A esse processo cíclico de criação e recriação dos recursos a partir de ações, permitindo a ativação de esquemas, deu-se o nome de *resourcing* e é representado por meio de um ciclo denominado ciclo de *resourcing* (FELDMAN, 2004). Sendo assim, a importância do tema ganha maior destaque, pois não se teve acesso a trabalhos que utilizassem o *resourcing* para analisar a reconfiguração dos recursos, assim como, nenhum trabalho foi encontrado, que relacionasse o *resourcing* com a internacionalização de empresas.

A análise da reconfiguração dos recursos foi feita mediante a realização de um estudo de caso na Weg S.A., uma das maiores fabricantes de motor elétrico industrial.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: primeiro, elaborou-se uma introdução contendo uma contextualização do tema; depois, apresentaram-se as abordagens teóricas as quais fornecerão o suporte teórico para a aplicação da pesquisa; em seguida, apresentou-se o método; as seções 4 e 5 destinam-se à apresentação dos resultados, incluindo a elaboração do ciclo de *resourcing* da Weg S.A; por fim, são apresentadas as considerações finais.

1. Estratégias/modos de entrada no mercado internacional

Segundo Garrido (2007), os modos de entrada podem ser agrupados em duas categorias: “modos de baixa complexidade” e “modos de alta complexidade”. Os modos de baixa complexidade comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos. Nesta categoria se enquadram as exportações diretas e indiretas. Já nos modos de alta complexidade ocorre um maior envolvimento da organização e apresenta um maior

nível de comprometimento de recursos, de riscos e de controle. Nesta categoria estão os acordos contratuais e o investimento direto no exterior (GARRIDO, 2007).

O modo de entrada via exportação é o tipo mais comum e estágio mais inicial de entrada em um mercado estrangeiro, uma vez que demanda o menor volume de investimentos. Embora a exportação seja uma forma de internacionalização relativamente simples, pode representar uma alternativa interessante para a empresa adquirir experiência e conhecimento no mercado internacional. Nele, os produtos da firma são manufaturados no mercado doméstico ou em um terceiro país e depois transferidos direta ou indiretamente para o país hospedeiro (HOLLENSSEN, 2004). Englobam as exportações indiretas, diretas e cooperativas.

Os modos intermediários são preferíveis, quando a empresa não considera lucrativo, ou, simplesmente, não deseja abastecer os mercados estrangeiros a partir de sua produção doméstica. Diferem da exportação, porque se constituem, primariamente, em veículos para transferência de conhecimento e habilidades, apesar de também criarem oportunidades de exportação. Incluem contratos de produção, licenciamento, franquia e *joint ventures*.

O modo hierárquico envolve o investimento de grande quantidade de recursos, apresentando um maior nível de risco, de compromisso e de competências de gestão. Nele estão incluídos os representantes de vendas no mercado doméstico, representantes de vendas do mercado estrangeiro, subsidiária de venda/serviços e produção, centros regionais/organização transnacional, aquisição e construção de uma filial no exterior.

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

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

Figura 1: Estratégias/modos de entrada no mercado internacional

Expostas as opções de inserção no mercado internacional, percebe-se a relação direta que as mesmas possuem com os recursos, pois quando a estratégia de entrada proporciona um alto grau de controle, o comprometimento dos recursos é maior e o risco também.

Assim sendo, um estudo mais aprofundado acerca dos recursos se faz necessária e será apresentada na seção seguinte.

2. Abordagem dos recursos

Antes de apresentar a abordagem de recursos a ser utilizada, é preciso, primeiramente, identificar e avaliar os recursos e descobrir em quais deles a empresa pode desenvolver a sua

vantagem competitiva futura (ANTÓNIO, 2001). Para tanto, é necessário classificar ou categorizar os recursos, o que pode ser feito de diversas maneiras. A classificação de Penrose (1959) e Barney (1991) considera três grupos de recursos da firma: os recursos físicos, os recursos humanos e os recursos organizacionais. Já Wernerfelt (1984) classifica os recursos em tangíveis, afirmando que estes recursos são de fácil avaliação, e intangíveis, sendo estes de difícil avaliação, transferência e imitação. Grant (1991) além de também classificar os recursos em tangíveis e intangíveis, reafirma o fato dos primeiros poderem ser facilmente observados e avaliados, enquanto que os segundos não podem ser observados ou quantificados de forma direta. Hall (1992), por outro lado, afirma que a vantagem competitiva sustentada de uma empresa resulta da posse de diferenciais de capacidade relevantes, cuja matéria-prima são os recursos intangíveis, tais como: contratos, licenças, propriedade intelectual, *trade secrets*, recursos físicos, reputação, redes, base de dados, conhecimento, percepção da qualidade, habilidade para gerenciar, mudanças e percepção dos serviços. Fahy (2002), por sua vez, encara as empresas como um conjunto muito diferente de recursos tangíveis, intangíveis e capacidades organizacionais, enquanto que Fleury e Fleury (2003) afirmam que o portfólio de recursos da empresa abrange recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e humanos para criar vantagem competitiva.

Apresentados os recursos, a abordagem de recursos utilizada no presente artigo será aquela que os define como sendo ativos dinâmicos e não estáticos, já que o objetivo do trabalho – analisar a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas – revela um caráter mutante.

Sob essa perspectiva os recursos são dependentes de seu uso, ou seja, todos dos recursos acima apresentados, sejam eles físicos, humanos, organizacionais, financeiros, tangíveis e/ou intangíveis, são considerados recursos, quando estão sendo usados para ativar um ou mais esquemas. Quando eles estão parados, possuem apenas o potencial e, por isso são denominados recursos potenciais.

Sob esse ponto de vista, recursos permitem aos atores ativar esquemas, os quais permitem que outras ações sejam praticadas (FELDMAN, 2004). Assim, o potencial do recurso reside na capacidade que ele tem em ativar múltiplos esquemas e depende de como ele é usado. Pode-se ilustrar tal fato, tomando como base de comparação um playground. Dependendo do uso que seja feito dele, ele poderá gerar tanto momentos de alegria e recreação para crianças, quanto um senso de comunidade entre as pessoas que se reúnem no playground, ou um sentimento de medo e alienação se o espaço for utilizado por viciados em drogas ou sem-teto, por exemplo. (FELDMAN; QUICK, 2007). Tal relação é melhor compreendida ao visualizá-la em um ciclo dinâmico, denominado ciclo de *resourcing*.

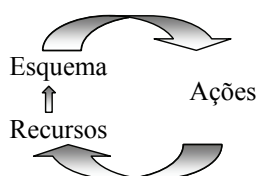


Figura1: Ciclo de Resourcing
Fonte: FELDMAN (2004, p. 296)

Nesse ciclo recursivo, os recursos são reconfigurados a partir de ações, permitindo que esquemas sejam ativados. A esse processo, foi dado o nome de *resourcing*. Ele permite observar como os recursos se reconfiguram a partir de determinada ação, refletindo nos esquemas que se deseja ativar. Então, pode-se dizer que o ciclo de *resourcing* se constitui em um mecanismo que estrutura a maneira pela qual os recursos se reconfiguram.

No intuito de ilustrar como ocorre o *resourcing*, Feldman (2004) utilizou uma pesquisa realizada por ela em residências universitárias no departamento de acomodações estudantis. Os principais atores dessa pesquisa são: os diretores das residências (DR) e os administradores centrais, cuja função é supervisionar os diretores das residências. Esses dois grupos trabalharam juntos para mudar algumas rotinas organizacionais. No caso, a de contratação e treinamento dos *resident staff*, tendo em vista que os diretores das residências estavam com uma carga de trabalho excessiva.

Para explicar como essas mudanças no processo de contratação e treinamento afetaram a habilidade de ativar esquemas, Feldman (2004) utilizou um exemplo sobre como são abordados os suspeitos de bulimia nas residências universitárias e analisou dois casos: antes e depois da implementação do novo processo de contratação e treinamento.

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

No primeiro caso, os recursos foram utilizados de um modo tal, que o esquema ativado foi a percepção de *resident staff* como uma unidade interconectada. Depois, seguindo a ideia cíclica contida no conceito de *resourcing*, este mesmo esquema se comportou como um recurso para a ativação do esquema seguinte: a bulimia como um evento comunitário. No segundo caso, o esquema ativado foi a concepção do *resident staff* como especialista individual que, em seguida, serviu como recurso para a ativação do esquema da bulimia como um evento individual. Tal reconfiguração sofrida pelos recursos é ilustrada na Figura 3 e segue a sequência recursos-esquema-ação, presente no *resourcing*.

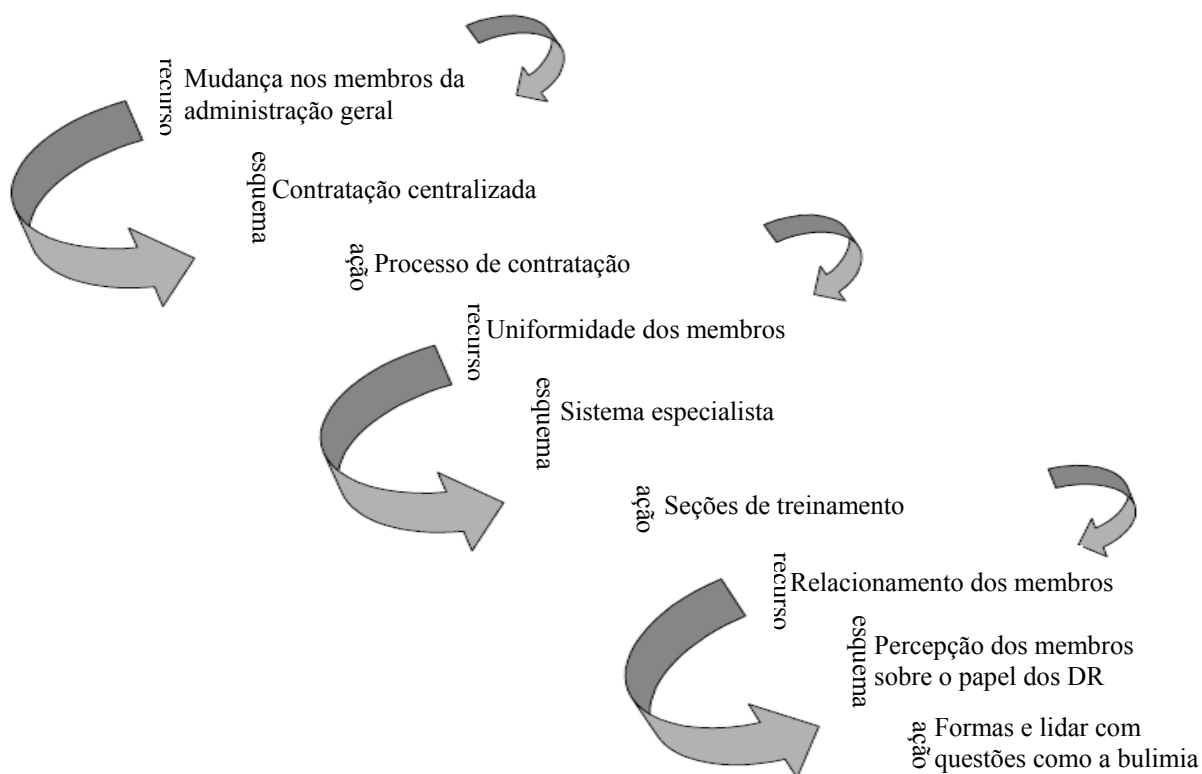


Figura 3: Reconfiguração dos recursos

Fonte: Feldman (2004, p. 303)

O esquema de contratação centralizada foi ativado pela mudança de três para quatro administradores centrais (recurso). A contratação centralizada foi o esquema ativado pelo novo processo (rotina) de contratação (ação). Esse processo de contratação produziu *resident*

staff members mais uniformes do que grupos anteriores de *resident staff*. A uniformidade dos *staff members* se constitui em um recurso que torna possível a criação de um sistema especialista (esquema) – sistema que requeria a habilidade de cada *staff member* de ser um especialista em determinado assunto, no caso, lidar com a bulimia. O sistema especialista foi ativado por meio de seções de treinamento (ação). Essas seções de treinamento contribuíram para o estabelecimento dos relacionamentos dos *resident staff* (*resident staff* como unidade interconectada ou como especialista individual) os quais alteraram a percepção do papel dos diretores das residências (com ou sem papel central) e ativaram diferentes modos de lidar com situações como a bulimia (bulimia como evento comunitário ou como evento individual).

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

3. Framework

Após revisar a literatura acerca da internacionalização de empresa e de apresentar a abordagem de recursos a ser utilizada no presente trabalho, torna-se possível construir o *framework* para analisar a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas (Figura 4)

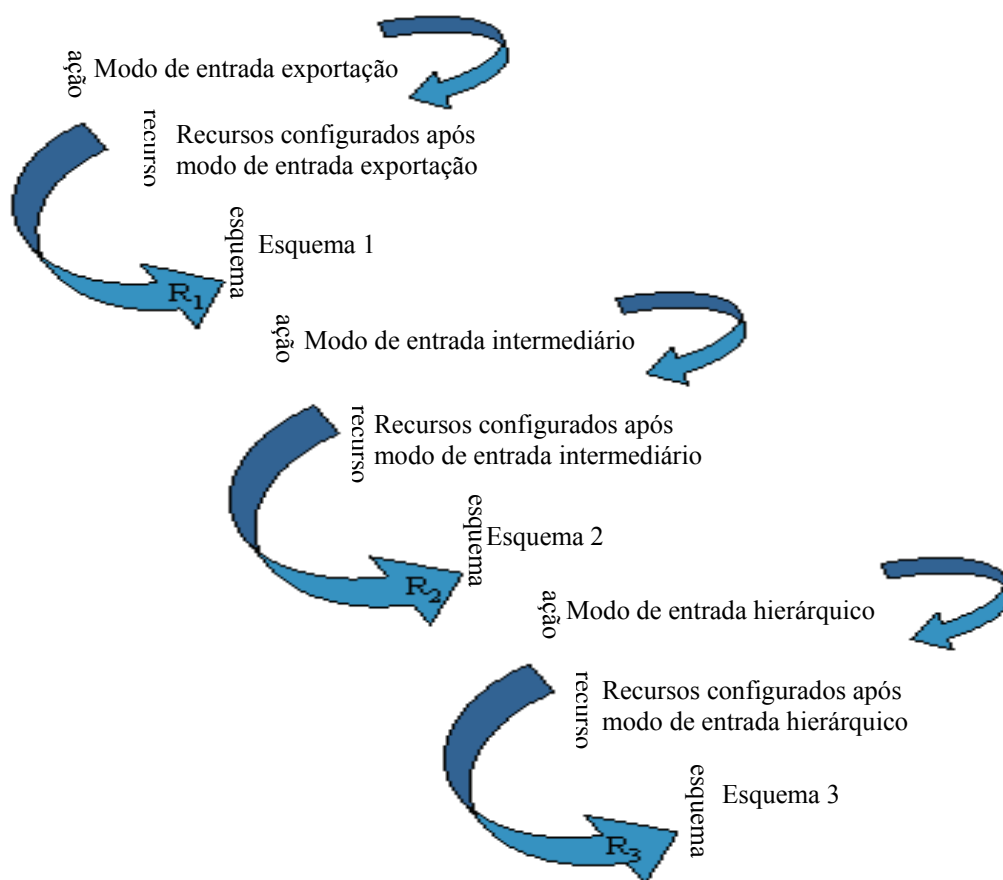


Figura 4: Framework para análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas

Fonte: adaptado de Hollensen (2004) e Feldman (2004)

Observe que foi seguida a lógica (ação - recurso - esquema) contida no modelo de reconfiguração dos recursos apresentada por Feldman (2004) na Figura 2. As **ações** que irão afetar o modo pelo qual os recursos se reconfigurarão correspondem à decisão referente à escolha do modo de entrada (exportação, intermediário e hierárquico) no mercado internacional explicada na seção 1 e resumida na Figura 1.

Os **recursos** que sofrerão reconfiguração após a escolha do modo de entrada (exportação, intermediário e hierárquico), isto é, após a ação, correspondem àqueles que constam nas classificações feitas por diversos autores tais como as apresentadas na seção 2 (Penrose (1959) e Barney (1991), Wenerfelt (1984), Grant (1991), Hall (1992), Fahy (2002) e Fleury e Fleury (2003)).

Já os **esquemas** ativados só serão identificados na prática, ou seja, após a aplicação do *framework*. Perceba que no framework, R1, R2 e R3 representam as reconfigurações ocorridas nos recursos em cada momento referente à escolha do modo de entrada (exportação, intermediário e hierárquico) no mercado externo e que permitem ativar diferentes esquemas.

4. Método

Os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho foram definidos de acordo com o objetivo a que o mesmo se propõe, visando analisar como os recursos se reconfiguram ao longo do processo de internacionalização de empresas.

O fenômeno foi observado por meio de um estudo de caso realizado na empresa Weg S.A. uma das maiores fabricantes de motor elétrico industrial. O critério de escolha da organização foi o seguinte: multinacional que iniciou suas atividades no mercado externo por meio das exportações, evoluindo até chegar ao estabelecimento de uma unidade fabril no exterior. Essa condição é importante, pois dessa maneira é possível analisar a reconfiguração dos recursos de acordo com a adoção da estratégia de entrada no mercado internacional. Assim, a Weg foi escolhida, pois além de atender a esse critério, ela está entre as 2.000 empresas mais rentáveis do mundo (Ranking Forbes Global 2.000), ocupa a 16ª posição no ranking das multinacionais brasileiras mais internacionalizadas (Fundação Dom Cabral) e é a maior fabricante latino-americana de motores elétricos.

Com relação à coleta de dados, os dados secundários foram coletados a partir da pesquisa bibliográfica em livros, merecendo destaque para o livro em comemoração aos 40 anos da Weg, documentos oficiais das operações estudadas, meios eletrônicos, periódicos, revistas, sites, catálogos e trabalhos científicos realizados nas empresas. Além dessas fontes, consta também a visita ao Museu da Weg, realizada no dia 10 de junho de 2010, de onde também foram extraídas informações importantes sobre a história da empresa, tais como notas fiscais das primeiras exportações, documentos do sistema de qualidade, fotos históricas, documentos, desenhos, etc.

Já para a coleta dos dados primários, utilizou-se como instrumento a entrevista semi-estruturada em profundidade com o analista de Marketing da Weg International Division que trabalhou na Weg de fevereiro de 1997 a abril de 2007, ausentando-se por um período e retornando em outubro de 2008, e com o chefe de Marketing da referida divisão que está na empresa desde janeiro de 1984.

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

Após a coleta dos dados primários e secundários, a entrevista que havia sido gravada com um aparelho gravador digital do tipo MP4 foi transcrita completamente e utilizou-se a

técnica de triangulação dos dados que permite a convergência dos dados coletados num mesmo sentido, enriquecendo, portanto, a análise e o entendimento do caso estudado.

A análise dos dados foi feita com base nas duas abordagens apresentadas nas seções 1 e 2. A primeira, sobre internacionalização de empresas, contribuiu para compreender a história da empresa, bem como seu processo de internacionalização. Para tanto, foram utilizados as fontes de dados secundários, principalmente, o livro em comemoração aos 40 anos da Weg, as informações captadas durante a visita ao Museu da Weg, o website da Weg e as apresentações de Power Point fornecidas pela empresa. A segunda envolve a descrição e análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da empresa focado no modelo de ciclo de *resourcing* e que permitiu compreender a atual configuração dos recursos da Weg. Para tanto, utilizou-se, principalmente, as entrevistas, as apresentações de Power Point e o livro em comemoração aos 40 anos da Weg.

Com relação à apresentação dos dados, foi feita uma explanação sobre o caso, merecendo destaque o quadro 2 que resume a análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg, bem como a figura 4 que representa a aplicação do modelo de ciclo de *resourcing*, demonstrando a ideia cíclica de criação de recursos.

5. A Weg e seu processo de internacionalização

A Weg foi fundada no dia 16 setembro de 1961, em Jaraguá do Sul – SC, por Werner, Eggon e Geraldo com o intuito de fabricar motores elétricos. No início das atividades, as dificuldades encontradas foram muitas, mas a disciplina, a persistência e o foco no trabalho dos três sócios associados à grande vontade de abrir seu próprio negócio fizeram com que juntos ultrapassassem as barreiras.

Atualmente, a Weg é uma empresa global, focada no fornecimento de soluções eficientes e não apenas uma fabricante de motores. Atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais.

Apesar de ter sofrido os impactos da crise internacional de 2008, os números Weg apontam para uma recuperação gradual de suas atividades: o faturamento no ano de 2010 foi de R\$ 5.282 bilhões, enquanto que em 2009 foi de R\$ 5.110 bilhões.

O processo de internacionalização da Weg é dividido em 4 fases. A primeira delas teve início em 1970 e se caracteriza pelo começo das exportações para os países da América Latina (Paraguai, Equador e Uruguai) e pelo estabelecimento dos primeiros contratos de representação e distribuição. Assim, a estratégia de internacionalização utilizada pela Weg nesse período foi a de exportação indireta, apresentando um baixo grau de envolvimento da empresa fora do país.

A segunda fase iniciou em 1980, quando houve a extensão da rede de representantes e distribuidores, e o consequente surgimento da necessidade de uma rede de Assistentes Técnicos. Nessa fase também foi criado um departamento de Comércio Exterior. A busca pela certificação se tornou maior e a participação em feiras foi incorporada para tornar a marca Weg conhecida. Por fim, o aprendizado do inglês se tornou uma exigência. Percebe-se que há um maior envolvimento da empresa fora do país, passando a exportar de maneira direta.

A terceira fase teve início em 1990, quando a empresa definiu uma nova estratégia de atuação no mercado externo e instalou suas primeiras filiais comerciais. Inicialmente, nos EUA, depois na Bélgica, em seguida na Alemanha, Austrália, Argentina e México, totalizando, hoje, 22 filiais. Houve a extinção do Departamento de Comércio Exterior para a inauguração da Weg Exportadora e se passou a enviar brasileiros para trabalhar no exterior (expatriação).

A quarta fase teve início no ano 2000, quando foram adquiridas as fábricas no exterior (Argentina, China, México e Portugal) e a Weg alcançou cobertura mundial. Destaca-se a conquista do mercado asiático, os clientes globais e a multiculturalidade (trazer estrangeiros para trabalhar no Brasil).

Dessa maneira, para as duas primeiras fases do processo de internacionalização da Weg a estratégia de entrada no mercado internacional foi a exportação. No entanto, nos anos 70 a exportação era do tipo indireta, enquanto que nos anos 80 era direta. Nas duas últimas fases de internacionalização da Weg, a estratégia de entrada no mercado externo foi a hierárquica, sendo os anos 90 marcados pela instalação de filiais e do ano 2000 em diante pela aquisição de unidades fabris.

6. Reconfiguração dos Recursos da Weg

A reconfiguração dos recursos foi analisada com base em quatro fases: exportação direta, exportação indireta, instalação de filiais comerciais e aquisição, as quais correspondem às estratégias de entrada escolhidas pela Weg para acessar o mercado externo.

Sendo assim, o quadro 2 resume a análise da reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg e segue a lógica presente no ciclo de *resourcing*. Na linha, encontram-se as ações que correspondem à escolha da estratégia de entrada no mercado internacional e na coluna os recursos. As setas em vermelho representam a reconfiguração (macro-reconfiguração) dos recursos de uma fase de internacionalização para outra, e as setas em azul a reconfiguração (micro-reconfiguração) dentro de uma mesma fase.

Com relação ao recurso instalações, as alterações por ele sofridas foram: aumento da área construída, passando de 4.242 m², chegando a 239 mil m² a partir do ano 2000; criação das unidades de negócios, pois em 1970, havia apenas a Weg Motores, depois, em 1980, surgiram a Weg Acionamentos, Weg Automação, Weg Máquinas, Weg Química e Weg Transformadores. Nesse mesmo período, destacam-se as micro-reconfigurações da construção da fábrica de resina na Weg Química e do prédio da Caldeiraria na Weg Transformadores. Por fim, a partir do ano 2000, surgem Weg Energia e Weg Transmissão e Distribuição de Energia.

Da mesma forma que o recurso instalação, os equipamentos se reconfiguravam em função do crescimento da empresa e, conseqüentemente, da demanda gerada. Assim, quanto maior a demanda, maior a necessidade de compra, realocação, substituição e/ou reformulação de equipamentos. Destaca-se apenas a produção própria de equipamentos a partir dos anos 80.

No tocante ao recurso tecnologia, nos anos 70 a Weg não possuía capacidade técnica para desenvolver tecnologia própria e, por isso a mesma era comprada. Em 1980, a empresa passa a desenvolver sua própria tecnologia e a fabricação de seus produtos não dependia mais da compra de tecnologia. Em decorrência disso, em 1991/92, há o lançamento de uma nova linha de motores (W21) que nos anos 2000 é substituída pela W22. Além disso, a montagem de vários laboratórios (físico-químico, metalográfico, elétrico, mecânico e de metrologia) e a posterior junção dos mesmos, implicando na criação do Centro de Tecnológico também se constitui em reconfiguração do recurso tecnologia. Destacam-se ainda o surgimento das relações de intercâmbio tecnológico com universidades nos anos 80, a criação dos Centros de Negócios em 1990, além da micro-reconfiguração referente à fabricação do motor IP 54 que foi possibilitada pela compra de tecnologia.

O recurso estoque de matéria-prima no sentido de interação entre as unidades e não de níveis de estoque, só passa a sofrer certa reconfiguração a partir dos anos 2000, pois, quando necessário, a Weg Brasil, por exemplo, pede ajuda para alguém de fora visitar um fornecedor. Além disso, a empresa passa a pensar em implantar uma central de *global sourcing*, ou seja, a partir do Brasil, comprar matéria-prima e abastecer todas as unidades.

		MODO DE ENTRADA EXPORTAÇÃO		MODO DE ENTRADA HIERÁRQUICO	
AÇÃO		EXPORTAÇÃO INDIRETA (ANOS 70)	EXPORTAÇÃO DIRETA (ANOS 80)	INSTALAÇÃO DE FILIAIS (ANOS 90)	AQUISIÇÕES (A PARTIR DE 2000)
RECURSOS TANGÍVEIS	RECURSOS				
	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - área construída: 4.242 m²; - ampliação/criação de setores; - parque fabril II: unidade de negócio: motores; - fábrica II e III. 	<ul style="list-style-type: none"> - área construída: 58 mil m²; - parque fabril II: unidade de negócio: Weg Acionamentos, Weg Automação, Weg Máquinas; - parque fabril III: unidade de negócio: Weg Química; - fábrica de resina; - parque fabril IV: unidade de negócio: Weg Transformadores; - prédio da Caldeiraria. 	<ul style="list-style-type: none"> - área construída: 165 mil m²; - nova fábrica (6 mil m²); - instalações das filiais; - unidade de negócio: não foram identificadas consideráveis alterações. 	<ul style="list-style-type: none"> - área construída: 239 mil m²; - parques fabris em Santa Catarina, Amazonas, Rio Grande do Sul, São Paulo e Espírito Santo (em construção); - Unidades produtivas na Argentina, México, Portugal, China e Índia (em construção); - unidade de negócio: Weg Energia e Weg Transmissão e Distribuição de Energia
	Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> - compra de equipamentos e máquinas para usinagem e ferramentaria; - produção própria de equipamentos inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> - compra, realocação, substituição e/ou reformulação de equipamentos. - produção própria de equipamentos pelas divisões criadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - compra, realocação, substituição e/ou reformulação de equipamentos; - produção própria de equipamentos pelas divisões criadas 	<ul style="list-style-type: none"> - compra, realocação, substituição e/ou reformulação de equipamentos; - produção própria de equipamentos pelas divisões criadas
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - viagem à Europa (Alemanha); - montagem de laboratórios; - tecnologia comprada; - fabricação do novo motor IP 54; - relações de intercâmbio tecnológico inexistentes; - centros de negócios inexistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento próprio de tecnologia; - junção de laboratórios (Centro Tecnológico); - seção de P&D; - relações de intercâmbio tecnológico com universidades; - centros de negócios inexistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - lançamento de nova linha de motores (W21); - criação dos centros de negócios; 	<ul style="list-style-type: none"> - lançamento de nova linha de motores (W22); - contínuo desenvolvimento de tecnologia. 	

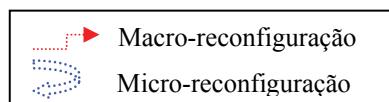
RECURSOS TANGÍVEIS	Estoque de Matéria-Prima	Os níveis de estoque de matéria-prima não foram afetados.	Os níveis de estoque de matéria-prima não foram afetados.	Os níveis de estoque de matéria-prima não foram afetados.	- interação entre as unidades para conseguir matéria-prima; - planejamento da implantação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

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

RECURSOS INTANGÍVEIS	Conhecimento dos empregados, fornecedores e distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> - participação em feiras eletroeletrônicas no exterior; - Centro de Treinamento; - contínuos investimentos em pesquisa e desenvolvimento; - presença de equipes de pesquisadores e de laboratórios de ensaio. 	<ul style="list-style-type: none"> - treinamento dos colaboradores na época da crise; - incentivo ao aprendizado de outros idiomas; - participação em feiras; - intercâmbio tecnológico com centros de pesquisa e universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - contínuos investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico; - permanente incentivo ao aprendizado de novas técnicas e/ou de outros idiomas; - realização da InterWeg no Brasil; - aprendizagem por meio de auditorias. 	<ul style="list-style-type: none"> - criação do Programa de Qualificação Profissional para Operadores de Produção (QPOP); - fornecedores mais engajados nos processos; - expectativa maior com relação aos distribuidores; - Prêmio Empresas mais Inovadoras do Brasil 2010.
	Percepção da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - grupos de racionalização; - campanha do “defeito zero”; - seção de Normatização; - compra de tecnologia na Europa para <i>benchmarking</i>; - participação em feiras; - busca pela certificação dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - manual da qualidade; - círculos de controle da qualidade (CCQ); - Prêmio Petrobrás da Qualidade; - qualidade é pré-requisito e não diferencial; - busca pela certificação dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prêmio Petrobrás de Qualidade; - Prêmio Nacional da Qualidade (segunda vez); - Gestão da Qualidade Total; - criação de uma Gerência de Gestão da Qualidade; - implantação do Programa Weg de Produtividade e Qualidade (PWPQ); - ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> - produtos normatizados; - obtenção de 52 selos Procel; - ISO 14001 e preocupação em conseguir a certificação de segurança no trabalho (OSH 18001).
	Habilidade para gerenciar mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - postura pró-ativa; - seleção de gestores preparados. 	<ul style="list-style-type: none"> - adoção da estratégia de diversificação; - criação das divisões; - redução da jornada de trabalho e a retirada de pessoal da produção para treinamentos; - rotações internas; - sucessão empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - rodízio dos gestores; - implantação do Programa Weg de Produtividade e Qualidade (PWPQ). 	<ul style="list-style-type: none"> - adoção do SAP; - nova sucessão empresarial.
	Percepção dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> - oferecimento de assistência técnica no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - oferecimento de assistência técnica fora do Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - oferecimento de assistência técnica por parte de uma rede de assistentes técnicos e também das filiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - nova estratégia para prestação do serviço pós-venda; - tempo de resposta; - presteza na entrega de pedidos;
ESQUEMAS	INÍCIO DAS EXPORTAÇÕES	CONQUISTA DE MERCADOS	INTERNACIONALIZAÇÃO	GLOBALIZAÇÃO	

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

Legenda:



O recurso localização geográfica levou em consideração os destinos das exportações. Em 1970, a Weg exportava para 32 países, passando para mais de 50 países nos anos 80 e chegando a atuar em mais de 100 nos anos 2000. Atualmente, possui 22 filiais e 5 fábricas localizadas na Argentina, Portugal, México, China e Índia. A micro-reconfiguração nos anos 70 se refere ao fato da Weg passar a exportar para as Américas, Europa e Japão, e não apenas para a América Latina.

Em relação ao acesso à matéria-prima, destaca-se a questão da verticalização que era inicial, passou a ser parcial, depois avançada e hoje é quase plena.

A reconfiguração do recurso equipe técnica e gerencial mais expressiva foi com relação à estrutura de comercialização que, em 1970, era representada pela área de vendas da Weg Motores, passando para Departamento de Comércio Exterior, depois Weg Exportadora, sendo, atualmente, A Weg Internacional.

O recurso faturamento que substituiu os recursos capital dos empreendedores, financiamentos governamentais e empréstimo de banco, pois requeriam informações sigilosas, sofreu reconfiguração em termos de aumento do faturamento conforme Figura 5.

Os contratos são reconfigurados quanto ao tempo de duração, pois em 1980, passam a ter duração de 1 ano e não de 5 anos, bem como quanto à questão da renovação, pois passam a não mais serem renovados automaticamente.

Com relação ao recurso licença, destaca-se a superação da barreira das certificações por parte da Weg, que passe a se adequar às exigências do mercado internacional. Assim, na década de 90 a Weg obtém a certificação ISO 9001 e, nos anos 2000, a ISO 14001.

Os recursos propriedade intelectual e recursos físicos só passam a ser utilizados e, portanto, a existir na Weg, a partir da década de 90, quando há preocupação da empresa em patentear o *design* do produto e de detalhes produtivos. Já o recurso trade secrets que se refere à existência de negócios secretos na empresa não era sequer mencionado na empresa até o final da década de 90.

Para a reconfiguração do recurso reputação destacam-se: o início de projetos de reflorestamento que passam a ser postos em prática nos anos 80, surgindo em 1990 uma preocupação com a conservação e conscientização energética; e a certificação de produtos é obtida em 1990, com a ISO 9001 e depois com a ISO 14001.

O recurso redes passa a existir nos anos 80, a partir da associação da Weg com a Ecemic e do fechamento de parcerias com centros de pesquisa e universidades, e, depois, com a criação do *SharePoint* (plataforma de colaboração para viabilizar a Intranet nas empresas).

A reconfiguração identificada para o recurso base de dados ocorreu a partir de 2000 com a implantação do *sharepoint* e do SAP.

Para o recurso conhecimento não foi possível fazer a ligação da reconfiguração entre as fases, mas houveram várias mudanças conforme apresentado no Figura 5.

A Weg sempre teve uma preocupação constante com a percepção de sua qualidade. Assim, em 1970 lança a campanha do defeito zero e cria grupos de racionalização, além da seção de Normatização. Como cada uma dessas melhorias é decorrente da outra, elas se constituem em micro-reconfigurações. Tais atitudes implicaram no surgimento dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), nos anos 80, e na implantação da Gestão da Qualidade Total nos anos 90. Tal preocupação com a qualidade também se revela com a constante busca pela certificação dos produtos, fazendo com que a Weg obtivesse a ISO 9001 (anos 90) e a ISO 14001 (anos 2000).

A reconfiguração do recurso habilidade para gerenciar mudanças foi analisada em termos da seleção de gestores capacitados para ocupar determinados cargos e, por isso se relaciona com a questão da sucessão empresarial.

O uso do recurso percepção dos serviços foi sendo melhorado no sentido de que, em 1970, oferecia-se assistência técnica apenas no Brasil, em 1980, passou a oferecer no exterior,

depois a assistência técnica passou a ser oferecida por uma rede de assistentes técnicos e também pelas filiais, chegando a adoção de uma nova estratégia para prestação de serviço pós-venda.

Após analisar a reconfiguração dos recursos é possível construir o ciclo de *resourcing* da Weg ao longo de seu processo de internacionalização (Figura 6).

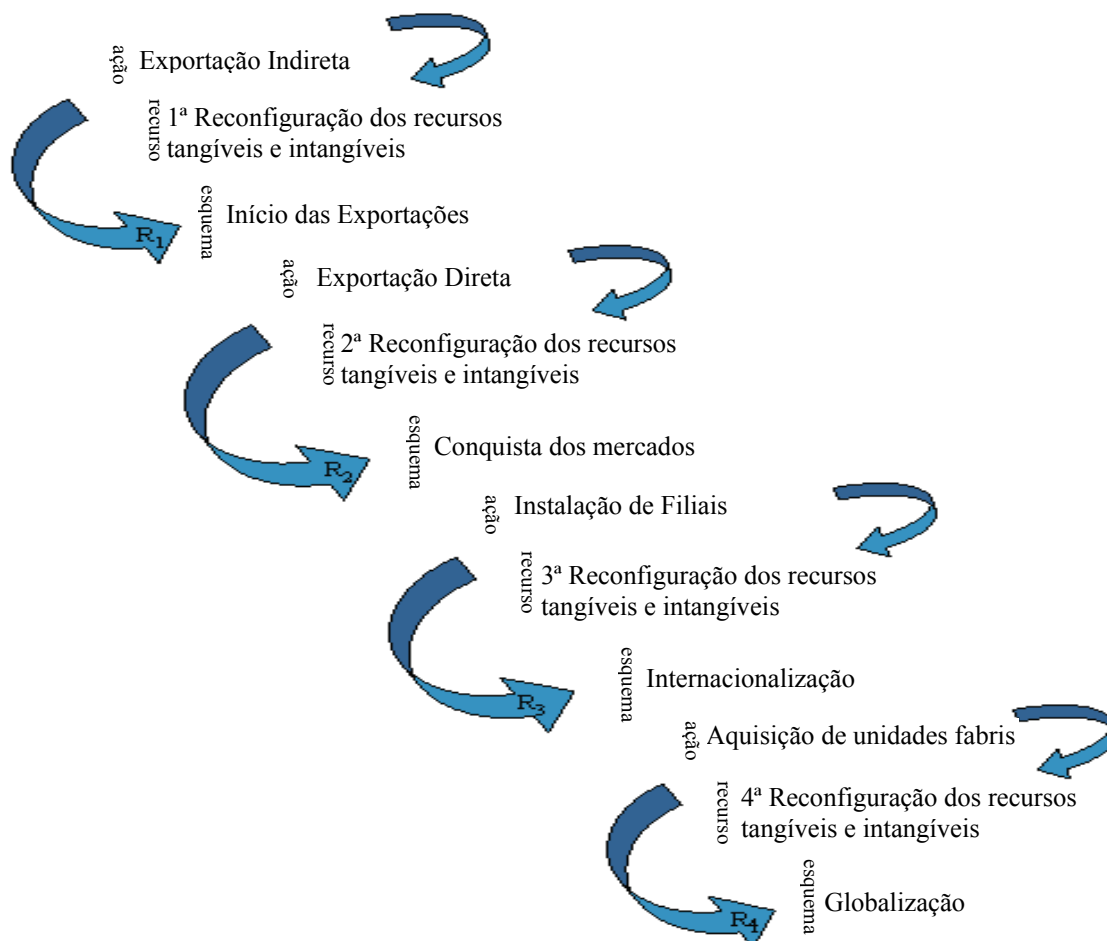


Figura 6: Reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização da Weg

Percebe-se que a decisão de começar a exportar de maneira indireta corresponde à ação presente no ciclo de *resourcing*. Com essa atitude, os recursos tanto tangíveis como intangíveis foram colocados em uso, sofrendo a 1ª reconfiguração e permitindo que a empresa ativasse o esquema que pretendia, ou seja, dar inícios as exportações. O mesmo ocorre quando a empresa decide exportar de maneira direta (ação): os recursos sofrem uma 2ª reconfiguração, ativando o esquema da conquista de mercados. Depois, ao instalar filiais, ocorre a 3ª reconfiguração e o esquema ativado é o da internacionalização de fato de suas atividades. Por fim, a ação de adquirir unidades fabris, implicou na 4ª reconfiguração dos recursos, ativando o esquema da globalização

Considerações Finais

A articulação conjunta das abordagens teóricas propiciou apresentar o *framework* como um mecanismo válido para observar e estruturar como ocorre a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas, em especial, o da Weg S.A., onde foi aplicado. Isso porque sua aplicação não se restringe a realidades específicas, ou seja, independe do fato da empresa estar inserida no contexto de um país desenvolvido ou emergente, ou da empresa ser de grande ou médio e pequeno porte.

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

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

A presente pesquisa agrega valor e contribui para o avanço dos estudos envolvendo a abordagem dinâmica da criação dos recursos na prática, pois fornece mecanismos, mais especificamente, um esquema para que se conheça não apenas quais recursos sofrem modificações e quais os mais importantes para a internacionalização de empresas, mas, também, a forma pela qual ocorre essa reconfiguração. Tal reconfiguração dos recursos se refere, justamente, ao conceito de *resourcing* que implica na criação e recriação contínua de recursos a partir de decisões e ações, permitindo ativar esquemas múltiplos.

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

Sugere-se a realização de *surveys*, utilizando este mecanismo de ciclo de *resourcing*, para saber se existe algum padrão na reconfiguração dos recursos entre as empresas, ou ainda, a realização de estudos de caso múltiplos com empresas de diferentes portes, ou inseridas em contextos diferentes, para que se possam fazer comparações.

Referências

- ANTÓNIO, N. S. **A Escola dos Recursos**, 2001. INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Disponível em: <17TTP://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/06-01_Nelson_Antonio.pdf>. Acesso em: 12 de jan. de 2010.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, pp. 99-120, 1991.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v.11, pp. 57-78, 2002.
- FELDMAN, M. S. Resources in Emerging Structures and Processes of Change. In: **Organization Science**, Irvine, California, vol. 15, n. 3, May–June 2004, pp. 295–309.
- FELDMAN, M. S.; QUICK, K. S. Resource generation and public participation. In: **National Public Management Conference**, Tucson, Arizona, October 25-27, 2007.
- FLEURY, A.C.C; FLEURY, M.T.L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. *Gestão & Produção*. V.10, n.2, pp.129-144, agosto, 2003.
- GARRIDO, Ivan Iapiente. **A Relação entre Orientação para o Mercado Exterior, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora**. Tese de Doutorado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2007.
- GRANT, Robert M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In:
- HALL, Richard. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**. Feb 1992; 13, 2; ABI/INFORM Global. p. 135.
- HOLLENSSEN, S. **Global marketing**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2004.
- IDRIS, F.; ABDULLAH, M.; IDRIS, M. A.; HUSSAIN, N. **Integrating Resource-based View and Stakeholder Theory in Developing the Malaysian Excellence Model: A Conceptual Framework**. *Singapore Management Review*, Vol. 25, nº2, p. 91-109, 2003
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: New York, 1959.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.