

NOTAS DE ENSINO DO CASO

COMO, POR QUE E PARA ONDE VAMOS? O CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG

Germana Tavares de Melo*

Submissão em 27/04/2017; Aprovação em 22/05/2017

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso permite que o aluno aprimore seu conhecimento acerca da temática da internacionalização de empresas, já que para resolver o caso, terá que discutir sobre as teorias/abordagens que explicam o processo de internacionalização das empresas, os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e as estratégias de internacionalização. Além disso, o caso proporciona ao aluno uma oportunidade para desenvolver sua capacidade de tomar decisões em momentos difíceis.

Sugere-se que o caso seja utilizado em disciplinas de gestão estratégica, mais especificamente, de gestão internacional, sendo aplicável a cursos tanto de graduação (dependendo do nível de conhecimento da língua inglesa, já que algumas referências estão em inglês) quanto de pós-graduação.

Nesse sentido, o caso atende aos seguintes objetivos:

- Entender o processo de internacionalização de uma empresa fabricante de motores elétricos, do setor de bens de capital, por meio da utilização das teorias de internacionalização sejam elas econômicas ou comportamentais;
- Analisar os motivos (reativos ou proativos) que levaram a empresa a se internacionalizar, bem como os riscos e dificuldades inerentes ao processo;
- Discutir qual estratégia de internacionalização a empresa deve adotar.

FONTES DE DADOS

O caso foi escrito com base em fontes secundárias. As principais fontes foram o site da empresa, o livro de comemoração aos 40 anos da empresa, notícias em jornais e revistas de negócios, inclusive a de circulação interna da própria empresa, artigos acadêmicos publicados e dissertações e/ou teses.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Dentre as perguntas mais relevantes que poderiam ser formuladas aos alunos, sugere-se:

1. Quais os motivos que levaram a Weg a se internacionalizar?
2. Qual (is) a (s) estratégia (s) de internacionalização a Weg adotou para entrar no mercado externo e quais aspectos foram levados em consideração?
3. Qual estratégia a Weg deve adotar diante da fracassada *joint venture* com a empresa argentina Corradi? Justifique.
4. À luz das Teorias de Internacionalização, explique como ocorreu o processo de internacionalização da Weg.
5. Como a empresa pode utilizar o aprendizado obtido até agora em seus processos futuros de exportação?

REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

A temática a ser discutida no caso trata da internacionalização de empresas, mais especificamente, das teorias/abordagens que explicam o processo de internacionalização das empresas, dos motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e das estratégias de internacionalização.

Resposta da Questão 1:

Quanto aos motivos para internacionalização, Hollensen (2004) afirma que existem razões pró-ativas e reativas. As pró-ativas consistem em um estímulo para tentar mudar a estratégia, baseado em um interesse da firma em explorar competências únicas ou possibilidades de mercado. Elas são classificadas em: lucro e crescimento, motivação da Administração, competência tecnológica/produto único,

oportunidades do mercado internacional/informação de mercado, economias de escala e benefícios fiscais. Já os motivos reativos indicam que a firma reage a pressões ou ameaças, seja no seu mercado interno ou externo, e se ajustam passivamente a elas mudando suas atividades ao longo do tempo. São eles: pressão competitiva, mercado doméstico limitado, superprodução/excesso de capacidade, pedidos inesperados do exterior, extensão das vendas e produtos sazonais e proximidade aos consumidores internacionais/distância psicológica.

Assim, quando a Weg começou a exportar, são identificados três motivos reativos: a geração de pedidos inesperados provenientes do exterior, já que, eram as empresas estrangeiras que estavam interessadas em adquirir o produto da Weg; a limitação do mercado interno, pois rapidamente a Weg dominou o mercado local, levando a uma saturação do mesmo, fazendo com que ela sentisse a necessidade de expandir suas atividades por meio da venda para outros países; e o excedente de produção existente. Também é identificado motivo pró-ativo: a oportunidade de mercado internacional/informação de mercado, fazendo com que a Weg passasse a reconhecer a importância de estar em contato com os melhores do mundo tanto para tornar a marca Weg mais conhecida como para adquirir novos conhecimentos e, assim, fazer benchmarking e desenvolver seus próprios produtos.

Depois, na época da instalação das filiais e do estabelecimento da *joint venture* com a Corradi, o motivo pró-ativo que levou a empresa a optar por essa outra forma de entrada no mercado internacional partiu da nova Administração que, estando renovada, adotou estratégias de internacionalização mais agressivas, vislumbrando outras formas de se engajar no mercado internacional a fim de conquistar outros mercados e, conseqüentemente, crescer.

Resposta da Questão 2:

No tocante às estratégias de entrada no mercado internacional, pode-se dizer que elas variam entre um baixo e alto grau de comprometimento dos recursos.

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

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

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*.

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

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

Quadro 1 – Estratégias/modos de entrada no mercado internacional

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/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;

		<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição; • Construção de uma filial (<i>Greenfield</i>).
--	--	---

Fonte: Elaboração própria

Fazendo-se uma relação com o processo de internacionalização da WEG, tem-se que o mesmo é dividido em 3 fases e, em cada uma delas, é adotada uma estratégia de internacionalização diferente.

A primeira fase 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 teve início em 1980, quando houve a extensão da rede de representantes e distribuidores, e o conseqüente surgimento da necessidade de uma rede de Assistentes Técnicos. A busca pela certificação se tornou maior e o aprendizado do inglês se tornou necessário. Percebe-se que há um maior envolvimento da empresa fora do país e que ela passa 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, 31 filiais. Depois optou por estabelecer uma *joint venture* com a Corradi, empresa Argentina.

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. Na terceira fase, as estratégias de entrada no mercado externo foram por meio de filiais comerciais e de *joint venture*.

Resposta da Questão 3:

A literatura utilizada para responder à questão 3 é a mesma apresentada na questão 2, no entanto, o aluno deve refletir se a Weg deve adotar uma postura mais cautelosa e voltar a apenas exportar; se deve tentar uma nova *joint venture*, ou se deve seguir um caminho mais arriscado e partir para a utilização de modos hierárquicos, tendo em vista que já adquiriu certa experiência no mercado internacional e possui recursos suficientes para tanto.

Resposta da Questão 4:

Duas abordagens explicam como as empresas podem vir a se internacionalizar: a econômica e a comportamental.

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

A abordagem comportamental enxerga o processo de internacionalização sob uma perspectiva processual, ou seja, uma sequência gradativa de ajustes e fatores da empresa e de seu ambiente (BARRETO; ROCHA, 2003). Baseia-se em teorias comportamentais e dentre elas encontram-se o Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes de Relacionamento, também conhecidas como networks.

Além dessas abordagens, destaca-se a das *Borns Globals* que se refere às empresas que desde o começo de suas atividades buscam obter vantagem competitiva significativa por meio do uso de seus recursos e das vendas para vários países (OVIATT, McDUGALL, 1994).

Ao analisar o processo de internacionalização da Weg, percebe-se que a mesma se encaixa no perfil de empresa que seguiu um processo gradual de internacionalização, sendo explicado melhor pelo Modelo de Uppsala. Em 1970, nove anos após iniciar suas operações, são realizadas as primeiras exportações para países com menor distância psíquica, tais como Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia. Depois vieram as exportações para os países europeus e da América do Norte, conquistando rapidamente considerável parcela do mercado global. Em seguida, em 1990, com níveis de conhecimento e de experiência mais elevados, a Weg avança quanto ao modo de entrada no mercado externo e instala suas primeiras filiais próprias de vendas no mercado internacional. Depois, mesmo tendo sido fracassada, firma uma *joint venture* com a Corradi (Argentina).

Resposta da Questão 5:

Para responder à questão 5, o aluno deve levar em consideração toda a literatura apresentada na análise do caso, pois, ao analisar os motivos que levaram a Weg a se internacionalizar, bem como as estratégias e as Teorias de Internacionalização, ele terá embasamento teórico para decidir quanto ao como, ao por que e ao para onde a empresa deve internacionalizar suas atividades.

De maneira mais específica, o aprendizado da Weg pode ser relacionado ao fato de que antes de firmar uma *joint venture*, ela deve analisar não só a situação financeira do seu provável parceiro, proximidade cultural e geográfica, mas também questões legais e políticas do país da futura associada.

RELATO DA EXPERIÊNCIA EM SALA

Inicialmente, os alunos foram solicitados a ler o caso previamente, antes da aplicação em sala de aula. No entanto, nem todos leram e, por isso, foi concedido o tempo de 20 minutos para a leitura prévia do caso. Antes disso, explicou-se o funcionamento da metodologia para a condução do caso.

Terminada a leitura, os alunos receberam as questões que deveriam debater conjuntamente, em um único grupo, tendo em vista que a turma era composta por apenas quatro alunos. Após a discussão em grupo que teve duração de aproximadamente 20 minutos, os alunos foram solicitados a expor oralmente suas análises a respeito do caso.

Como havia apenas um grupo, não foi possível escolher a solução mais conveniente para o caso. No entanto, percebe-se que havia um consenso com relação ao fechamento do caso. De maneira geral, a aplicação do caso obteve êxito, pois os alunos conseguiram responder a todos os questionamentos. Na “questão 1”, os alunos identificaram os motivos que levaram a Weg a se internacionalizar, mencionando, principalmente, a oportunidade surgida no início do processo de internacionalização, quando os produtos foram comprados e a Weg não necessitou de muito esforço para realizar a exportação. Na “questão 2”, eles conseguiram identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pela Weg para entrar no mercado internacional, isto é, a exportação direta, exportação indireta e *joint venture*. Na “questão 3” consideraram que a Weg, ao partir para o fechamento de uma *joint venture* deveria ter adquirido mais experiência, ter conhecido melhor o seu parceiro, os aspectos legais do país, etc., sugerindo, portanto que ela poderia firmar uma aliança estratégica, em vez de uma *joint venture*. A discussão da “questão 5” também fluiu e todos os alunos sugeriram como a empresa deveria utilizar o aprendizado obtido até agora em seus processos futuros de exportação: planejar melhor, analisar aspectos normativos no país onde pretende atuar, firmar aliança estratégica e não *joint venture*, etc. Apenas na “questão 4”, os alunos demonstraram um pouco de dificuldade em respondê-la, pois não haviam estudado de maneira detalhada as Teorias de Internacionalização e, o conhecimento que tinham, havia sido adquirido há aproximadamente três meses e eles não se recordavam.

Portanto, pode-se dizer que a aplicação do caso ocorreu de maneira satisfatória, podendo ser utilizado em outras turmas que tratem de gestão estratégica, mais especificamente, de gestão internacional. Ressalta-se que, é imprescindível a prévia explanação da temática em sala de aula, no intuito de fornecer o embasamento teórico para discussão das questões.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- HOLLENSSEN, S. **Global marketing**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2004.
- OVIATT, B.; McDOUGAL, P. Towards a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, vol. 25 (1), p. 45-64, 1994
- WEG, Corporate Presentation, 2010.
- WEG. Disponível em: <<http://www.weg.net/br>>. Acesso em: 13 jan. 2013.
- WEG. **Livro de Comemoração aos 40 anos da Weg**. 2001.
- WILD, John J.; WILD, Kenneth L.; KAN, Jerry C. Y. **International Business**. New Jersey: Prentice Hall, 2006, cap. 13. p. 370-399.

BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- HOLLENSSEN, S. **Global marketing**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2004.
- OVIATT, B.; McDOUGAL, P. Towards a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, vol. 25 (1), p. 45-64, 1994
- WILD, John J.; WILD, Kenneth L.; KAN, Jerry C. Y. **International Business**. New Jersey: Prentice Hall, 2006, cap. 13. p. 370-399.