

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China

*The Internationalization Process as Generator Element of Dynamic Capacities:  
the case of WEG in Argentina and China*

*El Proceso de Internacionalización como Elemento Generador de Capacidades  
Dinámicas: el caso de WEG en Argentina y China*

Dinora Eliete Floriani<sup>1</sup>

Felipe Mendes Borini<sup>2</sup>

Maria Tereza Leme Fleury<sup>3</sup>

Recebido em 03 de abril de 2009 / Aprovado em 13 de novembro de 2009

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

O artigo tem o objetivo de investigar as capacidades dinâmicas desenvolvidas e utilizadas pela WEG no processo de internacionalização e explicar como essas capacidades contribuem para que a empresa defenda e sustente a vantagem competitiva. De forma mais específica, o artigo apresenta um estudo exploratório por meio do caso do processo de internacionalização da empresa WEG na Argentina e na China. Tal artigo, tendo como

enfoque de análise as capacidades dinâmicas, contribui à literatura de gestão internacional em dois aspectos. Primeiro, acrescenta o olhar analítico da internacionalização baseado em capacidades dinâmicas que ainda é bem restrito. Segundo, ao trabalhar as capacidades dinâmicas como elemento central da análise do processo de internacionalização propõe um *framework* de análise integrativo das teorias econômica e comportamental que são muito usadas para explicar o processo de inter-

1. Doutoranda em Administração na Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - FEA/USP. Professora da Universidade do Vale do Itajaí, Fundação de Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - UNIVALI. [dinora@univali.br]  
Endereço da autora: Rua Uruguai,458, Centro, Itajaí - SC Cep. 88302-202 - Brasil
2. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing, Núcleo de Estudos em Gestão Internacional - ESPM/ NEGI. [fborini@globo.com]  
Endereço do autor: Rua Alvaro Alvim, 123, Vila Mariana, São Paulo - SP Cep. 04018-010 - Brasil
3. Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo. Diretora da Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP e Professora da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. [mtfleury@usp.br]  
Endereço da autora: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - sala E118, Cidade Universitária, São Paulo - SP Cep. 05508-900 - Brasil

nacionalização de empresas, porém são tratadas de maneira independente e por vezes antagônica. O resultado mostra como as capacidades dinâmicas são articuladas no caso da WEG no processo de internacionalização para a Argentina e o subsequente movimento para a China. As capacidades dinâmicas desenvolvidas na Argentina foram adquiridas pela matriz brasileira e puderam ser aplicadas com as devidas proporções no processo de internacionalização para a China. Entretanto, não pode ser identificado uma estrutura organizacional mais complexa em que os relacionamentos diretos inter-subsidiárias pudessem compartilhar capacidades dinâmicas como proposto no *framework*.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas. Competências. Internacionalização. Multinacionais brasileiras.

#### ABSTRACT

The objective of the article is to research the dynamic capacities developed and used by WEG in its internationalization process and to explain how these capacities help the company defends and supports competitive advantage. The article presents an exploratory study of the internationalization process of WEG in Argentina and China. This article has as analysis approach the dynamic capacities, contributes to the literature of international management in two aspects. First, it adds the analytical look of the internationalization based on dynamic capacities that are still well restricted. Second, when working the dynamic capacities as central element of the analysis of the internationalization process, it proposes one framework of integrative analysis of the economic and behavioral theories that are used to explain the process of companies' internationalization, although they are dealt independently and sometimes antagonistic way. The result shows as the dynamic capacities are articulated in the case of WEG in its process of internationalization for Argentina and the subsequent movement for China. The developed dynamic capacities in Argentina were acquired for the Brazilian headquarter and could have been applied in the process of internationalization for China.

However, a more complex organizational structure cannot be identified where the inter-subsidiary relationships could share dynamic capacities as proposed in framework.

**Key words:** Dynamic capabilities. Competences. Internationalization. Brazilian multinationals.

#### RESUMEN

El artículo tiene el objetivo de investigar las capacidades dinámicas desarrolladas y utilizadas por WEG en el proceso de internacionalización y explicar cómo estas capacidades contribuyen a que la empresa defienda y afiance su ventaja competitiva. Específicamente, el artículo presenta un estudio exploratorio mediante el caso del proceso de internacionalización de la empresa WEG en Argentina y China. Ese artículo, teniendo como enfoque de análisis las capacidades dinámicas, coadyuva con la literatura de gestión internacional en dos aspectos. En primer lugar le agrega la visión analítica de la internacionalización basada en capacidades dinámicas, aunque todavía es bastante restricta. En segundo lugar, trabaja las capacidades dinámicas como elemento central del análisis del proceso de internacionalización y propone un *framework* de análisis integrativo de las teorías, económica y comportamental, muy usadas para explicar el proceso de internacionalización de empresas, pero tratándolas muchas veces de manera independiente y hasta antagónica. El resultado muestra cómo, en el caso de WEG, las capacidades dinámicas se articulan en el proceso de internacionalización con Argentina y subsiguiente movimiento hacia China. Las capacidades dinámicas desarrolladas en Argentina y adquiridas por la matriz brasileña pudieron aplicarse con las debidas proporciones en el proceso de internacionalización con China. Sin embargo, no se pudo identificar una estructura organizacional más compleja en la que, las relaciones directas intersubsidiarias pudiesen compartir capacidades dinámicas como se propone en el *framework*.

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas. Competencias. Internacionalización. Multinacionales brasileñas.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem o objetivo de investigar as capacidades dinâmicas desenvolvidas e utilizadas pela WEG no processo de internacionalização e explicar como estas capacidades contribuem para que a empresa defenda e sustente a vantagem competitiva. De forma mais específica, o artigo apresenta um estudo exploratório por meio dos casos do processo de internacionalização da empresa WEG na Argentina e na China.

Um dos grandes desafios das empresas brasileiras, dentro do processo de internacionalização, é o de criar e manter vantagens competitivas no comércio global; ou seja, criar e sustentar vantagens que as diferenciem das demais concorrentes. Um dos motores desse processo, segundo Mills et al. (2002) são as capacidades dinâmicas, definidas como a capacidade da empresa, de forma sistemática, criar e renovar suas competências organizacionais na busca de ampliar as vantagens competitivas.

Tal artigo, que foca a análise das capacidades dinâmicas, contribui à literatura de gestão internacional em dois aspectos. Primeiro, acrescenta o olhar analítico da internacionalização baseado em capacidades dinâmicas que ainda é bem restrito. (AUGIER; TEECE, 2007). Segundo, ao trabalhar as capacidades dinâmicas como elemento central da análise do processo de internacionalização propõe um *framework* de análise integrativo das teorias econômica e comportamental que são muito usadas para explicar o processo de internacionalização de empresas, porém são tratadas de maneira independente e por vezes antagônica.

O artigo está estruturado da seguinte maneira. O referencial teórico aborda, inicialmente, a discussão sobre competências e capacidades dinâmicas e, em seguida, discute a importância das capacidades dinâmicas para a constituição da vantagem competitiva das multinacionais propondo o *framework* integrativo das teorias econômica e comportamental intermediado pela análise das capacidades dinâmicas. Segue, então, o estudo de caso da WEG em seus movimentos de internacionalização para a Argentina e China. A

discussão do caso e resultados procura entender como as capacidades dinâmicas obtidas na operação de internacionalização para a Argentina constituíram aprendizado e uma vantagem competitiva global para ser usado em processos posteriores tal como a entrada na China e o aprendizado para as demais multinacionais brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Competências organizacionais e as capacidades dinâmicas

Na ótica da teoria baseada em recursos (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984) toda empresa deve ser considerada um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis. Tais recursos se transformam em capacidades organizacionais quando articulados para a realização de alguma função organizacional. (BARNEY, 1991; MILLS et al., 2002). A capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais.

Embora presentes em empresas concorrentes, recursos e capacidades não são iguais, pela simples razão de que cada empresa atua como um organismo diferenciado, circunstanciado de diferentes variações do contexto competitivo (CHANDLER JUNIOR, 1962; KATZ; KAHN, 1970; LAWRENCE; LORSCH, 1967) e seguindo diferentes trajetórias históricas (BARNEY, 2001; PRIEM; BUTLER, 2001). Os recursos e capacidades são desenvolvidos por processos ambíguos e inseridos em diferentes contextos sociais. (PRIEM; BUTLER, 2001).

A diferente trajetória percorrida por uma empresa resulta em diferentes recursos e capacidades e explica como algumas empresas conseguem desenvolver certas estratégias superiores as de outras empresas pertencentes ao mesmo ramo, com os mesmos clientes e com semelhantes ofertas de bens e serviços. Algumas empresas, em razão da trajetória histórica do desenvolvimento de seus recursos e capacidades, são capazes de gerar maior valor agregado aos seus *stakeholders*; consequentemente, são empresas com uma supe-

rioridade em relação às demais concorrentes, denominada de vantagem competitiva. (BARNEY, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Barney (1991) explica que a vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades raras, difíceis de imitação, não substituíveis e versáteis (úteis para o negócio da organização). A empresa tem uma competência organizacional quando constrói um conjunto articulado de recursos e capacidades (MILLS et al., 2002) que agregam valor à estratégia empresarial em virtude da raridade e da não imitação. O conjunto das competências organizacionais alinhado à estratégia empresarial constituem a competência central da empresa (FLEURY; FLEURY, 2004; RAHALAD; HAMEL, 1990), ou seja, o grande diferencial competitivo da empresa.

Condição primordial para a existência do conceito de competência essencial é a ligação entre estratégia e competências organizacionais, sejam elas de marketing, recursos humanos, produção, etc. (FLEURY; FLEURY, 2004; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Quando a competência organizacional não está alinhada aos objetivos organizacionais, ela deixa de ser essencial e geradora de vantagens competitivas, pois a competência é um conjunto de recursos e capacidades que, coordenados, formam a linha mestre da estratégia empresarial. (MILLS et al., 2002).

A competência não é um simples recurso, ou, uma capacidade, mas o conjunto de vários recursos e capacidades que, quando coordenados e direcionados para um objetivo estratégico central da organização, funcionam como uma competência organizacional de alguma área organizacional. Em conjunto com as competências de outras áreas podem constituir uma competência essencial da empresa, desde que respeitada a regra da criação de valor, não imitação e raridade.

Assim, o conceito de competência não é algo estático (FLEURY; FLEURY, 2004), pois em razão das mudanças do ambiente competitivo, das ações dos concorrentes, parceiros e clientes os objetivos estratégicos da empresa precisam ser alterados e, conseqüentemente, as competências organizacionais. Isso quer dizer que, dependendo do contexto competitivo e da turbulência (EISENHARDT;

MARTIN, 2000; EISENHARDT; SULL, 2002; SULL; ESCOBARI; LOPES, 2004), as competências têm que ser reinventadas e alteradas (PRAHALAD; HAMEL, 1990) para manter o princípio da raridade, não imitação, versatilidade e geração de valor. Caso a empresa não altere as competências, os concorrentes podem desenvolver as mesmas competências (BARNEY, 2001; EISENHARDT; SULL, 2002; PRIEM; BUTLER, 2001) e, até mesmo, tornar obsoleta a vantagem competitiva.

Portanto, as capacidades organizacionais, alicerces das competências, precisam ser dinâmicas para a adaptação exigida pelo contexto competitivo. As empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) que garantam a adaptação ao ambiente competitivo e, ao mesmo tempo, transformem as competências centrais, mantendo-as criadoras de valor, raras e difíceis de imitar. Neste contexto insere-se o conceito de Capacidade Dinâmica, como a capacidade de renovação das competências organizacionais ao longo do tempo, objetivando-se a criação e manutenção de vantagens competitivas.

Ao abordar capacidades dinâmicas, Penrose (1959) afirma que elas provêm de um modelo coerente (e inovador) de como as firmas desenvolvem vantagens competitivas e as mantêm ao longo do tempo.

Mills et al. (2002), afirmam que capacidades dinâmicas consistem no desenvolvimento de competências que permitem a renovação das competências da empresa, enquanto Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107, tradução nossa), definem capacidades dinâmicas como:

Os processos da empresa que usam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos – para encontrar e mesmo criar mudanças no mercado. Capacidades dinâmicas são rotinas organizacionais e estratégicas com as quais as empresas atingem novas configurações de recursos quando ocorre o surgimento, a colisão, a divisão, o desenvolvimento ou o desaparecimento dos mercados.

A visão de capacidade dinâmica da firma explora como a firma constrói, integra e reconfigura posições de recursos valiosos. A visão baseada nos recursos da firma em um sentido mais amplo inclui trabalho, capital, tecnologia, conhecimento, direitos autorais e também as estruturas, rotinas e processos que são necessárias para dar suporte às atividades produtivas (por exemplo, estruturas organizacionais e capacidades). As capacidades dinâmicas se consistem de estruturas e processos que constituem a habilidade de reconfigurar os recursos base para satisfazer às necessidades de mudança de um ambiente em mutação. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas denotam a habilidade de a firma sentir e dimensionar oportunidades. (JANTUNEN et al., 2005).

A definição introduzida por Zollo e Winter (2002), sintetiza o conceito e concentra-se em aprendizado: A capacidade dinâmica é um modelo aprendido, estável, de atividade coletiva, por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais.

Para Nielsen (2006), uma implicação chave para o conceito de capacidades dinâmicas é que as firmas não estão só competindo na habilidade de explorar os recursos existentes e capacidades organizacionais, mas também competindo na habilidade de renovar e desenvolver as capacidades organizacionais. Ambas, as capacidades dinâmicas e organizacionais podem ser vistas como rotinas organizacionais, porém com resultados diferentes. Capacidades organizacionais permitem à firma produzir bens e serviços enquanto capacidades dinâmicas asseguram a renovação e desenvolvimento das capacidades organizacionais.

## 2.2 As capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva das multinacionais

A Teoria OLI ou Paradigma Eclético (DUNNING, 1980) explica que a atuação no estrangeiro de forma mais comprometida por meio de operações diretas ou parcerias pode auferir três vantagens. Primeiro, em virtude da exploração da Vantagem da Firma (O – *Ownership*), ou seja, a empresa ao partir para o estrangeiro pode e

deve aproveitar as competências essenciais como um diferencial para competir com os novos concorrentes. Essas competências essenciais seriam desenvolvidas na matriz e transferidas para as subsidiárias. Desse modo, as vantagens da firma advêm da propriedade tecnológica; economia de escala; de dotações específicas (homens, capitais e organização); do acesso a diferentes mercados, fatores e produtos; dentre outros

Segundo, a empresa se internacionaliza para explorar as vantagens de Localização (L), ou seja, as vantagens específicas que podem auferir de sua atuação no estrangeiro. No caso, essas vantagens estão relacionadas à conquista de preços de mão-de-obra e matéria-prima mais barata; menor custo de transporte e comunicação se comparado à atividade exportadora; maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro reduzindo a distância física, da língua e da cultura; e a capacidade de explorar o potencial do mercado.

Finalmente, a empresa decide se internacionalizar para explorar as vantagens de Internacionalização (I). As vantagens da internacionalização advêm da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza; do maior controle da oferta e dos mercados e da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios.

Desse modo, seguindo os preceitos da escola econômica (DUNNING, 1980), um dos pilares que sustentam a internacionalização da empresa são as competências desenvolvidas no país de origem da empresa, conhecidas como vantagens de propriedade da firma. Além dessas competências, a empresa que se internacionaliza tem a possibilidade de agregar ao seu portfólio competências localizadas fora do país de origem, nas filiais estrangeiras, as vantagens locais. Essas competências são úteis para a atuação no país em que a filial está instalada, mas também podem ser transferidas para todas as demais empresas da rede corporativa da multinacional, se puderem ser internalizadas.

No sentido de entender a aplicabilidade do modelo OLI no processo de internacionalização das multinacionais emergentes, alguns estudos foram desenvolvidos no Brasil. Particularmente, os resultados mostram alguma adequação da teoria

OLI para as multinacionais brasileiras. Abaixo são relatados alguns desses estudos.

Bernardes (2000) analisando a construção da cadeia de valor da Marcopolo, assim como Hexel (2004), que investigou os recursos estratégicos da empresa, mostram como as competências da Marcopolo, desenvolvidas no mercado nacional, foram essenciais para a internacionalização da empresa.

Candia (2003) mostra que a vantagem de propriedade no domínio de uma tecnologia de processo da Cervejaria Brahma foi decisiva para o sucesso internacional.

Conforme o estudo de Barbosa (2004) e Barbosa e Bertrand (2003), o fator impulsionador para a Gerdau no exterior foi a busca de oportunidades, em virtude das barreiras de entrada do aço no mercado internacional, além, é claro, das vantagens de propriedade que a Gerdau tinha no Brasil. Chevarria e Vieira (2007) acrescentam a forte competência em processos de gestão como forma de posicionar a empresa como um competidor de classe global. A adoção desses processos em nível de excelência é resultado de processos característicos de Gestão da Qualidade Total e se sintetiza na busca contínua pela adoção das melhores práticas de negócio existentes no mercado.

No estudo de Oliveira e Paula (2005) fica constatada a internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce orientada pela procura de recursos naturais e vantagens de localização em outros países.

Antonio (2004) aponta as competências da Petrobras como fator determinante de seu sucesso internacional. O estudo destaca os recursos financeiros e a competência tecnológica desenvolvida em solo nacional como diferenciais competitivos da empresa.

Urban (2006) ressalta as competências de base tecnológica da Embraco, tanto no desenvolvimento de produtos quanto nos processos associados à entrega de produtos e serviços. Essas competências, segundo a autora, são essenciais para o sucesso internacional da empresa. Urban destaca também o desenvolvimento de competências no exterior, em particular na China, em que foi necessário um grande esforço para o desenvolvimento

da competência de relacionamentos locais (cliente e parceiros), essencial para a manutenção da empresa.

Borini et al. (2007) consideram a arquitetura de competências desenvolvida pela Votorantim em solo nacional como importante fator para a sustentação da internacionalização da empresa e a consolidação de suas operações no exterior.

Moura (2007) ao estudar a internacionalização da área de desenvolvimento de produtos de multinacionais brasileiras, verificou que Marcopolo, Tigre, WEG, Embraco e Gerdau seguiram os preceitos do paradigma eclético. A internacionalização dessas atividades foi impulsionada pelas vantagens de localização dos países estrangeiros e pela vantagem de propriedade que algumas dessas empresas tinham em termos de capacidade tecnológica no Brasil.

Assim, vários estudos atestam à importância das competências originárias da matriz para o estabelecimento da vantagem competitiva das subsidiárias de multinacionais brasileiras no exterior. Entretanto, a sustentação dessa vantagem competitiva não é assegurada somente pelas competências não-locais transferidas da matriz.

Nas multinacionais a manutenção da vantagem competitiva não é estática, mas dinâmica e estreitamente relacionada à adaptação, o desenvolvimento e transferência de competências.

As competências organizacionais na matriz ou nas subsidiárias suportam a vantagem competitiva por um curto espaço de tempo, pois a dinâmica do mercado global impulsiona a constante recriação de competências. (AUGIER; TEECE, 2007; EISENHARDT, 2002; SULL; ESCOBARI, 2004). Uma competência transferida da matriz para as subsidiárias, apesar de num primeiro momento ser de grande validade para a competitividade da empresa, perde seu valor num segundo momento, de acordo com a turbulência do mercado. (D'AVENI, 1994; SULL; ESCOBARI, 2004).

A competência tem que ser adaptada às contingências da intensa e diversificada competitividade. (D'AVENI, 1994; SULL; ESCOBARI, 2004). Isso significa que existe um grande risco de degeneração do valor dos ativos de uma empresa multinacional que depende simplesmente de uma

ou duas competências centrais criadas na matriz e transferidas para as subsidiárias. Por sua vez, a constante capacidade de criar e transferir novas competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), seja da matriz, seja da subsidiária, impulsiona a renovação da empresa e a manutenção da vantagem competitiva.

Logo, a empresa multinacional precisa desenvolver competências na matriz e nas subsidiárias e ser capaz de operacionalizar a transferência dessas competências. (MOORE, 2001; RUGMAN; VERBEKE, 2001). Caso contrário, a empresa não auferirá a vantagem de ser uma multinacional, pois compete como uma empresa nacional, com a peculiaridade de ter seu capital majoritário internacional.

Portanto, a competitividade das multinacionais depende das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) para sustentar a competitividade local e também da transferência das competências entre as diversas unidades para manter a competitividade global, pois a manutenção da vantagem competitiva depende essencialmente da mobilidade das competências na corporação multinacional.

Essa capacidade dinâmica, expressada pela aprendizagem com o mercado estrangeiro e sua integração na rede corporativa global por meio da

transferência das competências e capacidades aprendidas, retoma o conceito central da teoria comportamental de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), que pressupõe que a aprendizagem gradual com o estrangeiro é essencial para a internacionalização. Entretanto, não se restringe a aprendizagem gradual da matriz, mas das subsidiárias e do inter-relacionamento de subsidiárias (VERSIANI; REZENDE, 2007) que permite que cada aprendizado nas subsidiárias possa ser estendido para outras unidades em movimentos subsequentes da internacionalização.

Portanto, a ótica de análise da internacionalização pelas capacidades dinâmicas abre a perspectiva de integração de duas teorias muito discutidas nos processos de internacionalização das empresas, porém de maneira independente e por vezes antagônicas.

A figura 1 tenta representar esse ciclo e a conexão entre as teorias econômica (DUNNING, 1980) e comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 1977) por meio da ótica de análise das capacidades dinâmicas (AUGIER; TEECE; 2007; MOORE, 2001; RUGMAN; VERBEKE, 2001; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Ao considerar que o início da internacionalização se concentra nas competências da matriz ou vantagens de propriedade e na utilização das

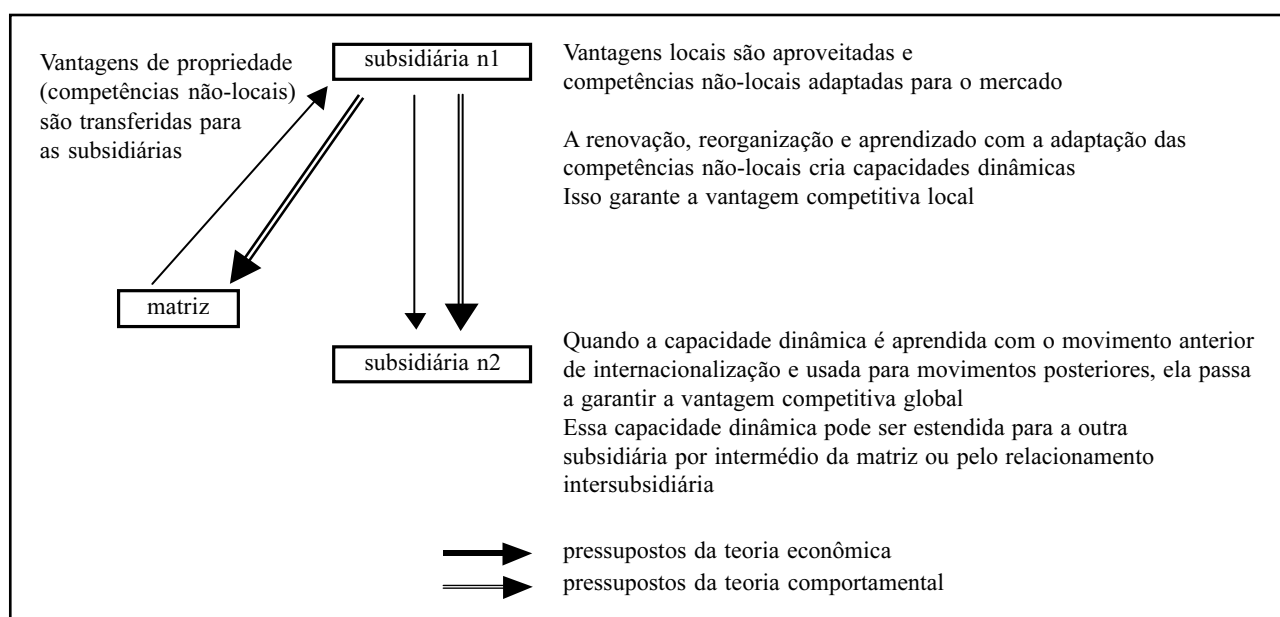


Figura 1 – Framework das capacidades dinâmicas em multinacionais.

vantagens locais das subsidiárias no estrangeiro, todo crédito recai sobre a explanação da teoria econômica. Por sua vez, ao considerar que a capacidade de configurar, renovar e adequar as competências da matriz, ou seja, as competências não-locais para o mercado estrangeiro e sobretudo extrair dessa rotina capacidades dinâmicas que podem ser usadas como aprendizado e experiência para sucessivas investidas internacionais, percebe-se uma nítida alusão para o modelo comportamental de ingresso em mercados internacionais. Dado que essa capacidade dinâmica passa a constituir uma competência não-local que pode ser aplicada em outros processos de internacionalização da empresa, o ciclo entre teoria comportamental e econômica se fecha com uma nova vantagem de propriedade originária de subsidiárias. Constitui mais um elemento para a vantagem competitiva não só da subsidiária em que se desenvolveu a capacidade dinâmica, mas também para a corporação multinacional como um todo, uma vez que, a capacidade pode ser transferida facilmente e explorada globalmente.

O estudo de caso abaixo tenta identificar como a WEG utiliza suas capacidades dinâmicas para sustentar suas vantagens competitivas e se o *framework* proposto pode ser evidenciado no caso.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado nesse estudo pretende investigar a geração de capacidades dinâmicas por meio do processo de internacionalização de uma empresa brasileira global. Para delimitação do estudo, foram seguidas as recomendações de Yin (2006), pois os objetivos seguidos no presente trabalho justificam a adoção de um estudo de caso único, ou seja, pode ser utilizado um estudo de caso para determinar se as proposições de uma teoria são coerentes ou se algum outro conjunto alternativo de explanações possa ser mais relevante (YIN, 2006).

A opção por desenvolver um estudo de caso em duas subsidiárias que neste trabalho justificasse pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma realidade complexa, em uma empresa que atua de forma representativa. A escolha da

WEG como unidade a ser investigada foi feita devido ao fato de a empresa, desde 1994, movimentar-se dentro de um processo de internacionalização. De forma mais específica, dentro do presente artigo, procurou-se analisar um recorte recente deste processo, a operação WEG na Argentina, iniciada em 1994 e o investimento externo mais recente na China. Os casos foram elaborados a partir do desenvolvimento de entrevistas em profundidade, na subsidiária da Argentina com o único executivo brasileiro que ocupa o cargo de Diretor Geral, o Sr. Juarez Kissmann, e sobre a subsidiária da China, com o responsável pelo projeto e pela abertura da empresa, o Sr. Regis Esteves.

Os dois executivos foram entrevistados por indicação do Diretor Comercial da empresa por considerar que eles seriam as pessoas mais indicadas e com vínculo direto com o tema estudado, justificando assim uma entrevista em cada subsidiária.

Os dados foram coletados por meio de entrevista, além disso, outras análises foram realizadas por meio de observações das unidades da WEG matriz, em Jaraguá do Sul, quando entrevistado o Sr. Regis e, na Argentina, quando realizou-se a entrevista com o Sr. Juarez.

O objetivo deste estudo refere-se à investigação das capacidades dinâmicas no processo de internacionalização da WEG. Com isso, o processo de entrevista foi do tipo semiestruturado, levando em consideração o conceito de aprendizado descrito por Zollo e Winter (2002) como elemento catalisador na criação de capacidades dinâmicas.

## 4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG

### 4.1 Breve histórico da WEG

A WEG S.A. figura entre as três maiores fabricantes de motores elétricos industriais do mundo. A WEG mantém 21.877 colaboradores em seu quadro de pessoal, sendo cerca de 10% no Exterior, dados de 2009.

Empresa familiar, fundada em 1961, localizada no sul do Brasil, na cidade de Jaraguá do Sul,



mantém características culturais dos sócios fundadores, ou seja cultura alemã.

Possui uma estrutura organizacional centralizada (HALL, 1984) em que as decisões são tomadas pela alta cúpula da empresa e as subsidiárias reaplicam em seus mercados as estratégias organizacionais da Matriz.

A partir da década 1980 passou a fabricar geradores, componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes.

A WEG possui, no Brasil, seis parques fabris: um em Guarimir (SC), um em Blumenau (SC), um em Guarulhos (SP), um em São Bernardo do Campo (SP) e dois em Jaraguá do Sul (SC), sede da empresa. No exterior possui, na Argentina, um no México, um em Portugal e um na China, além de dezoito filiais e presença em mais de cem países.

Em Junho de 2006 a WEG foi eleita pela quarta vez a melhor empresa do país no segmento Mecânica. A WEG figura na nona posição no ranking das cem empresas mais competitivas da América Latina.

Com a posse de mais de 80% do mercado brasileiro de motores elétricos, a empresa começou a internacionalização pelas Américas por meio da Argentina (1994 com *joint-venture*), e México (2000, via construção), tendo em vista o mercado mais amplo do *North American Free Trade Agreement* (NAFTA). Ambos os países foram escolhidos levando em conta as similaridades culturais com o Brasil, o que proporciona uma maior facilidade de transferência de tecnologia e de cultura da empresa. Em 2002, partiu para a primeira fábrica fora das Américas, escolhendo Portugal como plataforma para a internacionalização da empresa na Europa por meio de aquisição.

Em 1998, a WEG já integrava a lista das cem pequenas empresas globais, elaborada pela revista *Forbes* e integra a lista divulgada pela Fundação Dom Cabral (OLIVEIRA JUNIOR; CYRINO, 2002) das dez maiores empresas internacionalizadas. De acordo com a Revista Exame (EXAME..., 2008), a WEG está entre os três maiores fabricantes de motores elétricos do mundo. Em 2008, a empresa faturou 5,5 bilhões de reais, sendo que

39% destes são resultantes de operações no exterior. O setor externo, incluídas as exportações a partir do Brasil, corresponde a 40% do faturamento da empresa.

#### 4.2 O movimento de internacionalização da WEG na Argentina.

O fator impulsionador da internacionalização da WEG foi a necessidade de atender ao mercado argentino de forma mais proativa. A primeira fase de sua internacionalização em meados da década de 70 foi puramente exportadora com o concurso de agentes e distribuidores locais. A segunda fase resultou na abertura de filiais comerciais com estoques e a terceira fase concretizou-se por meio de *joint-ventures* e aquisição das primeiras fábricas no exterior.

Em 1994 a WEG estabeleceu uma *joint-venture* com uma empresa argentina e incrementou seu acesso ao mercado internacional. Após dois anos de associação, a empresa Argentina entrou em processo degenerativo interno levando a WEG a abandonar a parceria. Essa circunstância gerou o primeiro aprendizado para a WEG, no processo de internacionalização, relativamente aos aspectos regulatórios locais. De acordo com as interpretações que se pode dar à legislação trabalhista argentina, a WEG acabou tendo que defender-se judicialmente do passivo trabalhista que sua ex-associada acabou lhe deixando ao decretar quebra. Em virtude dessa ocorrência, a WEG optou por adquirir empresas argentinas em vez de se associar a elas.

Seguindo esta conduta, em 2000, a empresa adquiriu duas empresas argentinas: uma planta em Córdoba para produção de motores; e uma planta em Buenos Aires, com competências em fabricação de disjuntores;

Alem dessas duas unidades produtivas e das atividades de importação e distribuição de produtos, a WEG vem desenvolvendo um negócio envolvendo seus produtos (e de terceiros não concorrentes) em aplicações práticas que lhe permite incrementar sua presença no mercado. Essa atividade é a de fabricação de Painéis Elétricos e Centros de Controle de Motores, além de obras

envolvendo instalações elétricas industriais em que se aplicam seus produtos.

Relativamente à *organização de pessoal*, verificou-se que após a aquisição dessas unidades, a WEG enviou missões de técnicos brasileiros para a Argentina com o objetivo de adaptar e adequar os processos produtivos e administrativos das empresas adquiridas. Em virtude desse procedimento, ocorreu o segundo aprendizado para a WEG no processo de internacionalização, relacionado à força do poder sindical na Argentina. O sindicato argentino correspondente efetuou pressões e ameaças de paralisação da produção por entender que as várias e intensas melhorias (com a implantação de dispositivos mecânicos e pneumáticos) propostas nas linhas de produção teriam como objetivo a redução de pessoal quando na verdade se buscava melhorias de produtividade para se aumentar a produção.

Para contornar esta crise, a WEG alterou sua estratégia de transferência de conhecimento, por meio da promoção de missões de técnicos argentinos para treinamento na WEG do Brasil. A WEG extraiu desse movimento o seu terceiro aprendizado no processo de internacionalização. A empresa constatou que os colaboradores argentinos demonstraram maior envolvimento e motivação por participar dessas missões e quando retornaram às atividades nas unidades argentinas, atuaram como multiplicadores e certificadores da competência tecnológica da WEG. Esse processo contribuiu, sobretudo, para a transferência de conhecimento tecnológico da matriz para as subsidiárias.

Além das fábricas, a WEG conta com um escritório de vendas em Buenos Aires. Em 2007 a empresa investiu 9,10 milhões de pesos em suas unidades argentinas.

Relativamente à estrutura organizacional atual, a WEG, na Argentina, conta com um total de 320 colaboradores, sendo que apenas o diretor geral das operações é brasileiro. A decisão de manter um único expatriado na Argentina foi fundamentada em dois fatores: (1) elevado custo para manter brasileiros na Argentina; (2) relativa dificuldade de adaptação em país estrangeiro.

Pode-se dizer que este aspecto também se constituiu em um quarto aprendizado para a WEG,

neste caso, centrado na figura do diretor geral, que se adequou à cultura argentina enquanto difundia a cultura empresarial da WEG matriz.

Com o propósito de buscar uma melhor atuação e integração ao mercado argentino, a WEG (por meio da figura do diretor geral) tornou-se membro de um grupo formado por empresas brasileiras instaladas na Argentina, chamado Grupo Brasil. Esse grupo reúne-se mensalmente para discutir as dificuldades enfrentadas com as políticas públicas argentinas. A Embaixada brasileira participa desse encontro e é responsável em conduzir as discussões ao governo Argentino.

Nesse sentido, a WEG também participa da Câmara de Comercio Brasil-Argentina, outro órgão corporativo de representatividade que atua junto as autoridades de ambos países visando a facilitar e agilizar a integração.

Esses grupos geraram um quinto aprendizado à WEG, o qual foi o de se unir a redes colaborativas para ampliar o conhecimento local e tratar de dificuldades de outras empresas brasileiras no mercado argentino para aprender com outras experiências dentro de seu processo de internacionalização.

#### 4.3 O movimento de internacionalização da WEG na China

Durante os meses de julho e agosto de 2003, o Sr. Regis Esteves e equipe saíram do Brasil em busca de novas oportunidades no mercado asiático “Saímos da WEG, em Jaraguá, em busca de oportunidades. Passamos dois meses viajando para encontrar a melhor oportunidade para a WEG na Ásia”.

A segunda fase do projeto de internacionalização do mercado asiático, novas dúvidas surgiram, “como se instalar? De que forma será a internacionalização, greenfield, aquisição ou fusão?” A empresa, então, para minimizar as dúvidas e buscar as melhores oportunidades, efetuou um levantamento das oportunidades disponíveis naquele mercado com empresa de consultoria.

Anteriormente a viagem, os executivos dispunham de algumas informações sobre as oportunidades do mercado. Tinham interesse na aquisição, desde que total, portanto não tinham interesse em

*joint ventures* e ou alianças estratégicas, como outra alternativa um *greenfield* poderia ser identificada. Muitas alternativas foram identificadas, mas aquelas que não dariam a WEG o controle total das ações já deveriam ser descartadas. Partiu-se, então, em busca das melhores opções de aquisições.

O melhor negócio identificado pelos executivos foi a da empresa estatal Nantong, localizada a 140 Km de Shanghai. Os fatores decisivos para a compra da Nantong foram a Estrutura adequada; Atenção ao preço estipulado pela alta direção da empresa. Parecia ter condições comerciais adequadas (mercado). Não era joint venture, como a maioria das empresas na China, era uma empresa totalmente estatal e a legislação chinesa, para esse setor, não exige parceria com o governo. A WEG adquiriu a empresa Nantong com 100% do capital. O valor total investido pela empresa no projeto de instalação da estrutura WEG foi de US\$ 26 milhões.

Visando a atender aos clientes do mercado asiático, a WEG, em 2003 resolveu investir no mercado. “Anteriormente, o foco da empresa estava na Europa e nos Estados Unidos e a empresa estava visualizando necessidade de diversificação e ainda tínhamos a necessidade de diminuir o tempo de transporte do motor do Brasil para o mercado asiático, atualmente necessita de 6 semanas”.

Como estrutura gerencial, a empresa adquiriu não somente a estrutura física e o acesso ao mercado, mas também uma estrutura de pessoas acostumadas com o estilo gerencial de empresa estatal. A Cultura corporativista, também teve que ser incorporada, pois a empresa adquirida não tinha concorrência

A WEG, durante dois anos, continuou a fabricar os motores que a Nantong já produzia sem a menção da marca WEG. Após os dois primeiros anos de experiência, a WEG iniciou a venda com as placas da marca WEG nos motores Nantong. Os motores fabricados na China são vendidos hoje só na China e para esse mercado que a WEG pretende atuar com a subsidiária local.

A empresa na China, atualmente, conta com 430 funcionários, sendo dez ex-patriados brasileiros. Além dos funcionários fixos, a empresa conta com cerca de trinta brasileiros temporários que são enviados para projetos específicos e curto

tempo. O programa de expatriação é de quatro a seis anos para os funcionários brasileiros fixos na China.

Para os primeiros brasileiros enviados, o programa de ex-patriação contou apenas com uma palestra sobre o idioma local, comida e possíveis dificuldades locais. A primeira equipe brasileira está na China há dois anos.

Da estrutura atual, três gerentes são brasileiros, o Industrial, o de PCP e o de Vendas. A estrutura apresentada está sofrendo adaptações em virtude de troca de gerentes que pertenciam a Nantong estatal por novos gerentes contratados na China e ou no Brasil e adequações para compor o quadro conforme a cultura organizacional da matriz. Sabemos que não vamos poder manter os brasileiros eternamente na China. O nosso maior desafio hoje está na estrutura de competências locais.

Os demais gerentes são chineses que já estavam na empresa adquirida. A WEG conta ainda com uma pessoa (brasileiro e funcionário WEG) responsável pela implantação do projeto da subsidiária que intercala um mês no Brasil e um mês na China, sendo ele também responsável pela gestão dos brasileiros na China. Com período definido de atuação (janeiro de 2008), atua como CEO da WEG Nantong.

Apesar do limite de atuação dos gerentes na China no que tange a tomada de decisão a empresa percebe a necessidade de permitir alguma autoridade a departamentos específicos. Precisamos deixar que algumas decisões sejam tomadas na China. Muitos limites são inerentes à Cultura Organizacional WEG.

Alguns exemplos de autoridade são colocados pelo entrevistado: A engenharia de produto na China é adaptativa, não é criativa e só podem adaptar com a autorização da engenharia do Brasil. A função na China é de responder às dúvidas de pré e pós venda. As decisões por novos mercados na China, não são de responsabilidade do Diretor da empresa (chinês) e sim, do responsável pelo mercado asiático (brasileiro). Há uma certa liberdade para adaptação das premissas (estratégias) da matriz em Marketing e Vendas, mas a adaptação local só pode ser feita com autorização da matriz. As decisões estratégicas da corporação são tomadas

no Brasil, como por exemplo as políticas de recursos humanos (RH), a gestão de produtos, diretrizes de venda e a financeira, principalmente da estrutura de capital e dos modelos de relatórios.

Um dos motivos citados pelo entrevistado de não delegar autoridade, além do aspecto da cultura organizacional, é a diversidade cultural. A cultura nacional chinesa é muito diferente da nossa, se no início do processo de internacionalização da WEG buscamos realidades similares, como na Argentina, a WEG Nantong quebra todos esses pressupostos. Estamos buscando novas oportunidades e a China é o local, independente das dificuldades culturais que estamos vivenciando. Precisamos conhecer melhor e nos adaptar.

O estilo de liderança é afetado pelas diversidades culturais: o chinês não toma iniciativa, ele espera o chefe brasileiro para decidir. O que é agravado pela cultura organizacional da antiga empresa que era estatal. Essa dificuldade de adaptação à cultura local se dá principalmente pela dificuldade de comunicação pela diferença do idioma. Adicionando interprete se torna ainda pior.

O Mercado asiático está ansioso pela operação dos motores WEG na China. Pois esperam preço mais baixo e logística mais eficiente (tempo). Mas os preços não mudarão, pois a WEG pratica preço global, a logística será o principal diferencial da operação da WEG na China. A WEG está apostando no grande mercado consumidor asiático. Estamos tentando entender a mágica da China: Pois o preço não justifica o custo (preço baixo dos produtos x custo) O custo da mão-de-obra no preço final do motor não é significativo, portanto não é pelo custo da mão-de-obra que estamos na China. A vantagem nesse sentido é a disponibilidade de mão-de-obra. Compreende-se disponibilidade de mão-de-obra o grande número de pessoas e de serviços disponíveis no mercado chinês.

O objetivo da empresa é crescer a participação no mercado Asiático. Outras subsidiárias estão sendo planejadas na Ásia. Assim, a estrutura matricial nos ajuda a centralizar algumas decisões importantes, por exemplo se temos três subsidiárias na Ásia, poderemos centralizar o departamento de RH, Custos e outros. Há necessidade de centralizar também a tomada de decisão, principal-

mente no início da operação, para poder dar mais autoridade com o passar do tempo. Há necessidade também de controlar capacitação e a qualidade global dos produtos WEG.

“Pessoas” foi o aspecto mais citada pelo entrevistado, que percebe a necessidade de treinar pessoas no idioma inglês, ter mais brasileiros na subsidiária chinesa e ainda buscar constantemente chineses competentes nas áreas administrativas. Além das pessoas, gerenciar uma empresa a distância é um dos desafios, pois o fuso-horário, a comunicação e a longa distância tornam-se empecilhos para a estrutura da empresa.

## 5 DISCUSSÃO DO CASO

Percebe-se que durante o processo de internacionalização da WEG na Argentina o aprendizado adquirido foi de suma importância para a competitividade da empresa no mercado. Diferente das exportações ou da distribuição no exterior, a empresa percebeu que a proximidade geográfica não garante o sucesso da atuação da empresa, mas sim a adequação das estratégias às características locais.

Quando se analisa o resultado das entrevistas, frente às teorias de capacidade dinâmicas, percebe-se que a empresa vem mantendo o desenvolvimento de competência na matriz. A empresa apresenta características de estrutura organizacional centralizada, em que não há desenvolvimento de novas competências nas subsidiárias, mas há na subsidiária o aprendizado advindo da internacionalização que, difundido para as posteriores estratégias de internacionalização, torna a empresa mais competitiva. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Pode-se considerar que pelo menos uma das variáveis responsáveis pelo sucesso de operação da WEG na Argentina deveu-se à capacidade da empresa aprender com as dificuldades encontradas em seu processo de internacionalização, bem como à forma como se comportou diante dessas barreiras. A figura 2 mostra, de forma sintética, os fatos geradores / dimensões dos problemas enfrentados e respectivas capacidades dinâmicas desenvolvidas.

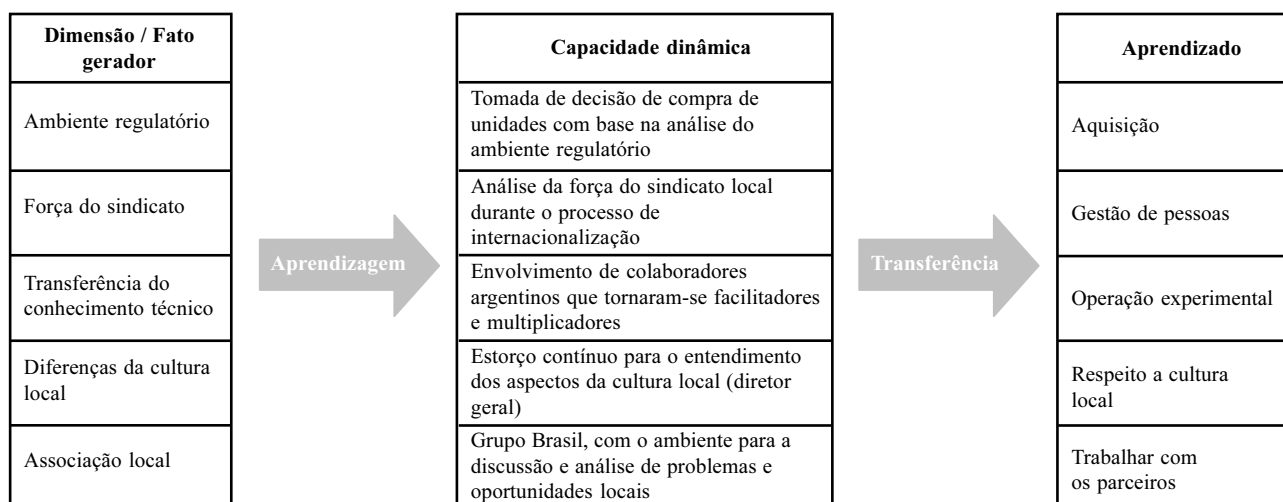


Figura 2 – Capacidades desenvolvidas pela WEG em seu processo de internacionalização para a Argentina.

A confirmação de que as características destacadas tratam-se de capacidades dinâmicas desenvolvidas pela WEG pode ser efetuada se for constatada a utilização das mesmas capacidades em processos de internacionalização da WEG posteriores ao realizado na Argentina como o da China.

Foi fundamental para a o modo de entrada via aquisição da WEG na China, o aprendizado que a WEG teve na Argentina com a tomada de decisão de compra, tanto em virtude do ambiente regulatório, como por problemas com a administração da mão de obra e órgãos representantes. Nesse caso, a capacidade dinâmica desenvolvida na Argentina foi assimilada pela direção corporativa na matriz e constitui importante elemento de decisão e experiência para a entrada subsequente da empresa na China. Logo, a capacidade dinâmica desenvolvida na Argentina pode ser aprendida pela matriz corporativa e aplicada em movimentos subsequentes da internacionalização, tal como apresentado no framework.

Não foi descartada a experiência da Argentina na transferência do conhecimento técnico, embora não seja reaplicada de igual maneira na China. O envio de poucos ex-patriados, mas, sobretudo, por um prazo pequeno advém da capacidade dinâmica desenvolvida na Argentina para contornar os problemas que surgiram com a tentativa de imposição repentina do modo de administração da WEG. A própria operação nos dois anos iniciais sem a marca WEG e trabalhando somente com produtos Nantong

reflete em parte essa capacidade adquirida.

O respeito ao aspecto cultural da empresa chinesa, tanto o aspecto da cultura nacional, como o aspecto da cultura organizacional decorre do esforço contínuo de se adaptar aos aspectos da cultura local. Esse respeito e adaptação à cultura local verifica-se principalmente no aspecto da delegação de autoridade diminuta baseado na consideração de um estilo gerencial que não toma iniciativa agravada pela cultura corporativista estatal. Nesse caso, novamente a matriz adquire as capacidades dinâmicas da subsidiária argentina e as utiliza para movimentos posteriores de internacionalização tal como o caso chinês.

O único fator que não constitui uma capacidade dinâmica local foi uma associação tal como o Grupo Brasil criado na Argentina.

O que emerge do caso? O caso mostra que a WEG construiu capacidades dinâmicas em cima das competências não-locais transferidas do Brasil para a Argentina e essas capacidades dinâmicas retornaram para a matriz como aprendizado para processos posteriores de internacionalização tal como apontado no framework proposto, em que o olhar analítico sobre as capacidades dinâmicas permite uma explicação que compartilha a teoria econômica e comportamental.

No caso da WEG, não foi possível visualizar como as capacidades dinâmicas foram trabalhadas no inter-relacionamento entre matriz e subsidiárias, pois esse arranjo estrutural não estava presente na

WEG. A WEG, no caso mostrado, apresentava a matriz sempre como a intermediária dos processos de internacionalização.

Considerando que as capacidades dinâmicas são rotinas organizacionais e estratégicas com as quais as empresas atingem novas configurações de recursos diante de grandes e importantes mudanças de mercados, as multinacionais brasileiras necessitam reconfigurar, adequar e aprender a aplicar essas competências em solo estrangeiro e num segundo momento transformar essa competência “retrabalhada” em uma competência global para a corporação explorar como um todo. Em outras palavras, as multinacionais precisam desenvolver capacidades dinâmicas para sustentar a vantagem competitiva assegurando a renovação e desenvolvimento das capacidades organizacionais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo mostra como as capacidades dinâmicas são articuladas no caso da WEG no processo de internacionalização para a Argentina e o subsequente movimento para a China. As capacidades dinâmicas desenvolvidas na Argentina foram adquiridas pela matriz brasileira e puderam ser aplicadas com as devidas proporções no processo de internacionalização para a China. Entretanto, não pode ser identificada uma estrutura organizacional mais complexa em que os relacionamentos diretos inter-subsidiárias pudessem compartilhar capacidades dinâmicas como proposto no *framework*. Trata-se de uma limitação da empresa estudada no caso que apresenta uma estrutura estratégica ainda centralizada nas decisões estratégicas da matriz.

A proposição do *framework* integrativo da teoria econômica e comportamental mediado pela ótica das capacidades dinâmicas permite uma aproximação e diálogo das duas teorias no processo de análise de internacionalização. Entretanto, novamente em virtude da limitação do caso estudado não foi possível verificar todas as possibilidades expressas no *framework*. O caso se limitou à representação das capacidades dinâmicas desenvolvidas e aplicadas em subsidiárias estrangeiras, mas sempre intermediadas pela decisão da matriz. Relacionamentos entre

subsidiárias não foram constatados, o que por sua vez não inviabiliza o *framework* que pode ser testado em outros casos em futuras pesquisas.

Desse modo, apesar das limitações o artigo conseguiu apresentar as duas contribuições propostas na introdução. A análise dos processos de internacionalização da WEG pela ótica das capacidades dinâmicas permite acrescentar novas discussões a proposição estimulada por Augier e Teece (2007). Por outro lado, o *framework* de internacionalização das capacidades dinâmicas permite uma “conversa” entre duas teorias sem que a análise do processo de internacionalização seja independente e antagônica. Sugere-se como futuros estudos a aplicação do modelo proposto em outras multinacionais Brasileiras identificando se as capacidades dinâmicas acompanham a internacionalização.

## REFERÊNCIAS

ANTONIO, J. A. C. **Estratégia de internacionalização: o caso da Petrobrás: segmento abastecimento (downstream)**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: penrosean insights and omissions. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.

BARBOSA, J. F.; BERTRAND, H. Fatores determinantes do investimento direto brasileiro no exterior: o caso do grupo Gerdau. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2003. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Internacionalização do grupo Gerdau: um estudo de caso**. 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Bloomington, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

\_\_\_\_\_. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?: yes. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 41-56, Jan. 2001.

BERNARDES, E. S. **Configuração internacional da atividade produtiva: estudo de caso em uma montadora de carrocerias para ônibus**. 2000. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BORINI, F. M. et al. First movers x late movers: estudo de casos da indústria de cimentos. In: Fleury, A.; Fleury, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo, Atlas, 2007. cap. 9, p. 158-179.

CANDIA, R. D. J. Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: o caso Brahma. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CHANDLER JUNIOR, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT, 1962.

CHEVARRIA, D. G; VIEIRA, L. M. O investimento direto externo como função de vantagens específicas: o caso Gerdau. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2007. 1 CD-ROM.

D’AVENI, R. A. **Hypercompetition: managing the dynamic of strategic maneuvering**. New York: The Free Press, 1994.

DUNNING, J. Toward and eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, Washington, v.2, n.3, p.9-31, 1980.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic**

**Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, Oct./Nov. 2000.

\_\_\_\_\_. Has strategy changed?. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 43, n. 2, p. 88-91, Winter 2002.

\_\_\_\_\_; SULL, D. Strategy as simple rules. **Havard Business Review**, Boston, v. 79, n. 1, p. 106-116, Jan. 2002.

EXAME: melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, 2008. Anual.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre a cultura organizacional. **RAUSP: Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan./mar. 1997.

HALL, R. H. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HEXEL, A. E. O Sucesso internacional da Marcopolo: uma visão com base em recursos. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 4, p. 1 -22, jul./ago. 2004.

JANTUNEN, A. et al. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. **Journal of International Entrepreneurship**, Dordrecht, v. 3, n. 3, p. 223-243, Sept. 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 8, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University, 1967.

MILLS, J. M. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOORE, K. J. A strategy for subsidiaries: centres of excellence to build subsidiary specific advantages. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 41, n. 3, p.275-290, 2001.

MOURA, P. G. A. S. **O processo de internacionalização do desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais brasileiras**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEARP, São Paulo, 2007.

NIELSEN, A. P. Understanding dynamic capabilities through knowledge management. **Journal of knowledge management**, Kempston, v. 10 n. 4, p. 59-71, 2006.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; CYRINO, A. B. (Coord.). **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira: sumário executivo**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002.

OLIVEIRA, T. R. S; PAULA, G. M. Estratégia de internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce. In: **WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**, 5., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005. 1 CD-ROM.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press. 1959.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 22-31, Jan. 2001.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, n. 3, p. 237-250, Mar. 2001.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E.; LOPES, M. **Sucesso made in Brazil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n.7, p. 509-533, Aug. 1997.

URBAN, T. P. **O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira**. 2006. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VERSIANI, A. F.; REZENDE, S. F. L. Exportação e trajetórias: o que emerge dessa interface?. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 2, 171-180, Apr./June 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, Linthicum, v. 13, n. 3, p. 339-351, May/June 2002.