

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**EDUARDO ANGONESI PREDEBON**

**INTERNACIONALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO ECONÔMICA:  
O Caso da WEG S.A.**

**CURITIBA**

**2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**INTERNACIONALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO ECONÔMICA:  
O Caso da WEG S.A.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA  
2010

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa.....	02
1.2. Objetivos da Pesquisa .....	04
1.3. Justificativa Teórica e Prática .....	04
1.4. Estrutura da Tese.....	06
<b>2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>08</b>
2.1. Processos de Integração Econômica Regional.....	08
2.2. Implicações Econômicas e Não-Econômicas da Integração Econômica Regional.....	13
2.3. Argumentos Políticos para a Integração Econômica .....	17
2.3.1. As Metas para a Integração Econômica.....	17
2.3.2. Criação ou Dispersão do Comércio .....	20
2.4. O Multilateralismo e o Regionalismo .....	21
2.4.1. O Regionalismo. ....	23
2.4.2. O Multilateralismo.....	26
2.4.3. As Inter-Relações entre o Multilateralismo e o Regionalismo .....	27
2.4.4. A Cooperação Inter-Regional como uma Nova Abordagem.....	28
2.5. Estratégias de Internacionalização .....	29
2.6. Integração Econômica Regional e Estratégias de Internacionalização .....	46
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
3.1. Especificação do Problema .....	51
3.1.1. Perguntas de Pesquisa .....	51
3.1.2. Apresentação das Variáveis.....	52
3.1.3. Definição das Categorias Analíticas.....	52
3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes para a Pesquisa .....	53
3.2. Delimitação e <i>Design</i> da Pesquisa .....	54
3.2.1. Delineamento de Pesquisa.....	54
3.2.2. Dados: Coleta e Tratamento .....	54
<b>4. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....</b>	<b>58</b>

4.1. Histórico do Grupo WEG S.A. ....	58
4.2. Estrutura do Grupo WEG S.A.....	61
<b>5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>65</b>
5.1. O Processo de Internacionalização do Grupo WEG S.A.....	65
5.2. A Influência Político-Legal na Internacionalização do Grupo WEG S.A .....	73
5.3. A Influência da Integração Regional no Grupo WEG S.A.....	78
5.4. A Integração Econômica Regional e a Estratégia de Internacionalização do Grupo WEG S.A .....	89
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>93</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Escolas e Processos .....	26
QUADRO 2 – Arquétipos de Empresas Multinacionais .....	31
QUADRO 3 – Estratégias Organizacionais de Empresas Multinacionais .....	38
QUADRO 4 – Estratégias de Investimentos Diretos das Empresas Multinacionais .....	44
QUADRO 5 – Fatores de Atratividade no Ingresso nos Mercado Internacionais .....	47
QUADRO 6 – Fatores de Risco no Ingresso nos Mercados Internacionais .....	49
QUADRO 7 – Epítome do Grupo WEG S.A. ....	72
QUADRO 8 – Fatores de Atratividade no Ingresso no Mercado Argentino .....	78
QUADRO 9 – Fatores de Risco no Ingresso no Mercado Argentino .....	79
QUADRO 10 – Fatores de Atratividade no Ingresso no Mercado Mexicano .....	80
QUADRO 11 – Fatores de Risco no Ingresso no Mercado Mexicano.....	81
QUADRO 12 – Fatores de Atratividade no Ingresso no Mercado Português .....	82
QUADRO 13 – Fatores de Risco no Ingresso no Mercado Português.....	83
QUADRO 14 – Fatores de Atratividade no Ingresso no Mercado Chinês .....	84
QUADRO 15 – Fatores de Risco no Ingresso no Mercado Chinês.....	85
QUADRO 16 – Fatores de Atratividade no Ingresso no Mercado Sul-Africano .....	86
QUADRO 17 – Fatores de Risco no Ingresso no Mercado Sul-Africano.....	87
QUADRO 18 – Fatores de Atratividade no Ingresso no Mercado Indiano .....	88
QUADRO 19 – Fatores de Risco no Ingresso no Mercado Indiano .....	89
QUADRO 20 – Epítome dos Fatores de Atratividade de Ingresso .....	90
QUADRO 21 – Epítome dos Fatores de Risco de Ingresso .....	91

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em explorar a importância relativa dos processos de integração regionais nos processos de internacionalização em um grupo produtor de bens industriais brasileiro – o Grupo WEG S.A. – no período de 1998 a 2010. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, com utilização de fontes múltiplas de evidência. Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, utilizaram-se dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e fontes secundárias, provenientes da pesquisa documental. Adotou-se a perspectiva de análise seccional com avaliação longitudinal. O nível de análise foi o organizacional, e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes do nível estratégico da organização objeto deste estudo. A abordagem metodológica utilizada foi, predominantemente, descritivo-analítica. As principais contribuições dessa tese são: a) permitir a compreensão que os processos de integração econômica regional são decisivos para elucidar a dimensão geoestratégica no processo de internacionalização; b) confirmar a influência dos fatores contingenciais à organização em seus processos de internacionalização, especialmente, as composições político-regionais em sua estruturação produtiva; e, c) indicar a inclusão da variável integração econômica regional na mensuração e análise dos fatores contingenciais e de desempenho no estudo de negócios internacionais, particularmente, das estratégias de internacionalização.

**Palavras-chaves:** negócios internacionais; estratégia de internacionalização; teoria contingencial.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research consisted in exploring the relative importance of regional integration processes in the internationalization processes of a Brazilian industrial goods producer group – the WEG S.A.’s Group – during the period from 1998 to 2010. The method that characterizes this research is the case study, with the use of multiple sources of evidence. In consonance with the nature of the phenomenon in study, data from primary sources obtained from the field research, as well as, data from secondary sources obtained from the documental research were used. The perspective of analysis adopted was sectional with longitudinal evaluation. The level of analysis was the organizational, and the unit of analysis was the executives of the strategic level of the organization object of this research. The methodological approach used was, predominantly, descriptive-analytical. The main contributions of this thesis are: a) to enable the understanding that the processes of regional economic integration are crucial to elucidate the geostrategic dimension in the internationalization process; b) to confirm the influence of contingency factors to the organization in its internationalization processes, especially, the political-regional composition in its productive organization; and, c) to indicate the inclusion of the variable regional economic integration in the measurement and analysis of contingency factors and performance in the study of international business, particularly, the internationalization strategies.

**Key Words:** international business; internationalization strategy; contingency theory.

# 1. INTRODUÇÃO

No princípio do Século XXI novas expressões de interdependência econômica podem ser observadas em escala global, com um aumento no comércio, na movimentação de capitais, tecnologia, informação em geral e processos de expansão cultural - um fenômeno denominado globalização. Suas características fundamentais são aquelas impostas pelos mesmos desenvolvimentos tecnológicos que impulsionam o crescimento do comércio e a movimentação de capital, enquanto, simultaneamente, torna inoperantes os mecanismos tradicionais de controle destas atividades.

Nos últimos anos, um processo de regionalização percorreu o mundo, em paralelo, ao processo de globalização. Um crescimento espetacular de acordos regionais e bilaterais de comércio foi testemunhado na maior parte do globo. Nas Américas, uma miríade de novos acordos comerciais foi estabelecida, incluindo todos os países e, possivelmente, todas as combinações possíveis entre estes países. Esta tendência é verdadeira na Europa, igualmente, com a consolidação da União Monetária e a rápida expansão da União Européia (UE) rumo à incorporação dos países do Leste europeu. Na Ásia e na África o interesse por políticas que promovam a integração regional também foi renovado.

Ao mesmo tempo, existe um crescente interesse no mundo em desenvolvimento e entre países desenvolvidos e em desenvolvimento no provisionamento de projetos de cooperação regional em áreas como a preservação ambiental, a construção de redes de relacionamento transnacionais, a erradicação de doenças epidêmicas, a promoção de redes de pesquisa e o estabelecimento de marcos regulatórios ou padrões em diferentes áreas da política econômica.

A maior exposição da economia brasileira ao mundo crescentemente competitivo e marcado por um ritmo alucinante de inovação tecnológica obriga ampliar o horizonte de planejamento e buscar alternativas de reequilíbrio das tensões desestabilizadoras que o quadro atual gera, explorando os espaços que podem surgir a partir de ações organizacionais concretas transnacionalizadas.

Posto isso, a presente tese importou explorar a importância relativa dos processos de integração regionais nos processos de internacionalização e, para tanto, analisou-se, neste trabalho de pesquisa, o caso de uma organização produtora de bens industriais, o Grupo WEG S.A..

Essa produtora de bens industriais, um dos maiores conglomerados industriais genuinamente brasileiros, com presença marcante nas Américas, na Europa, na Ásia, na Oceania e na África, é uma empresa de controle familiar, gerida profissionalmente. Essa conjugação de fatores permitiu a conservação de um rico aprendizado, acumulado e compartilhado em quase cinquenta anos de existência, nas quais os processos se modernizaram continuamente, graças à construção e à manutenção de uma cultura empresarial vigorosa, que atua como força propulsora do crescimento e da expansão internacional da organização.

Nesse sentido, acreditou-se que a melhor compreensão das relações entre os setores público e privado que dependem um do outro para a obtenção de recursos, infraestrutura e segurança, particularmente em um cenário internacional permeado de acordos de integração regionais, permitiu a melhor percepção de suas estratégias de internacionalização e, dessa forma, poderá tornar-se um elemento de fundamental importância para o avanço dos estudos na área organizacional e estratégica, em especial, no que tange à internacionalização de empresas.

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Ante o acima exposto, pode-se apresentar, como tema de pesquisa, a importância relativa dos processos de integração regionais nos processos de internacionalização e, na base dessa explanação, conceber um conjunto de métodos sensíveis e sistemáticos visando registrar a dinâmica estratégica, política e estrutural presentes na formulação das estratégias de internacionalização organizacionais da organização brasileira.

A participação das organizações brasileiras insere-se dentro de um amplo contexto de obtenção de maior acesso aos produtos brasileiros nos mercados internacionais. Dessa forma, são parte de uma ampla gama de negociações comerciais ora entabuladas e sua

importância deve ser compreendida à luz do papel brasileiro no mundo e nas relações internacionais. Conseqüentemente, as organizações brasileiras procuram assegurar seus interesses nacionais enquanto estabelecem sua posição no globo.

Por um longo período, as organizações brasileiras procuraram estabelecer sua posição no globo de forma controlada, considerando-o uma externalidade. A crescente internacionalização mundial trouxe como consequência o desaparecimento da possibilidade de desenvolvimento autônomo e isolado; pois a escala mínima de produção requerida em setores mais dinâmicos excede as dimensões dos mercados nacionais, mesmo em economias em escala continental como a brasileira; por conseguinte, a internacionalização é elemento e parte integrante dos desafios postos perante as organizações brasileiras.

Desta forma, a profunda assimetria entre os poderes que exercem os principais atores econômicos, políticos e sociais sobre as organizações brasileiras, provocam distintas percepções sobre o mesmo fenômeno, acarretando, conseqüentemente, dessemelhantes estratégias de internacionalização.

Nesse sentido, deve-se ressaltar que, recentemente, o debate acerca desse tema cresceu e ingressou na agenda de pesquisa em negócios internacionais acerca das teorias de internacionalização na literatura internacional contemporânea (RUGMAN, 2000; RUGMAN; VERBEKE, 2004, 2007; OSEGOWITSCH; SAMMARTINO, 2007, 2008), porém, não se tem ainda elementos para uma interpretação da importância relativa dos processos de integração regionais nos processos de internacionalização na literatura administrativa brasileira.

Dessa forma, pode-se propor o seguinte problema de pesquisa:

ATÉ QUE PONTO A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA REGIONAL INFLUENCIOU O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO WEG S.A.?

## **1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo geral deste estudo consiste em evidenciar se a integração econômica regional influenciou o processo de internacionalização do Grupo WEG S.A..

Os objetivos específicos consistem em:

✓delimitar, caracterizar e analisar a influência da integração econômica regional nos processos de internacionalização da organização brasileira;

✓delinear, caracterizar e analisar as principais inter-relações entre as variáveis que determinam as estratégias de internacionalização da organização brasileira em face da integração econômica regional;

✓delinear, caracterizar e analisar as principais inter-relações entre o processo de formulação estratégica, as estratégias de internacionalização e o processo de internacionalização por parte da organização brasileira;

### **1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA**

Compreender a nova ordem mundial exige lançar o olhar pela história das últimas décadas e examinar o dinamismo das relações de poder que resultaram da vitória do capitalismo globalizado, atualmente o único modelo disponível para fazer mover a economia mundial com padrões mínimos de eficiência.

Acompanhando este movimento e estas mudanças de significado e importância, passa-se a observar uma mudança de postura das organizações em relação às questões relativas à internacionalização. No que se refere à sua importância, é nítida a crescente incorporação destas preocupações em todas as grandes questões estratégicas das organizações contemporâneas, algo que não ocorria há algumas décadas.

Assim, a questão da internacionalização, crescentemente incorporada ao mercado e às estruturas sociais, passou a ser um elemento cada vez mais considerado nas estratégias de crescimento das organizações, seja por gerar ameaças como, também, oportunidades empresariais.

Dessa forma, as questões relativas à internacionalização têm evoluído em importância e significado para as organizações, o que têm provocado mudanças na forma com que são tratadas no âmbito das estratégias organizacionais.

Apesar deste diagnóstico geral, não se tem ainda elementos teóricos e empíricos suficientes para se inferir sobre algumas das perguntas atuais mais relevantes acerca das questões concernentes à internacionalização. Empresários e administradores, por exemplo, devem se perguntar sobre quais fatores considerar nas decisões de internacionalização empresarial frente à presença ou ausência de acordos econômicos regionais? Ou, como evitar ameaças à organização providas de pressões ambientais e como transformar tais ameaças em oportunidades empresariais, ou, ainda, como desenvolver uma estratégia de internacionalização consistente com o ambiente da organização?

Muito embora se tenha o contexto geral das mudanças no cenário ambiental das organizações e dos fatores que as influenciam, a resposta às questões colocadas acima é difícil de ser dada, pois não se tem muitos conhecimentos sobre como estes fatores atuam sobre cada organização especificamente.

Assim, ao responder a estas questões permitirá dar suporte a qualquer análise ou previsão que envolva as ações empresariais na área da internacionalização, atentando para algumas questões de fundo, como: quais os fatores mais importantes na formação das estratégias de internacionalização das organizações frente à presença ou ausência de acordos econômicos regionais? E, no que tange ao seu contexto individual, como estes fatores operam, influem e condicionam as suas ações estratégicas?

As questões relacionadas aos fatores de formação das estratégias de internacionalização frente à presença ou ausência de acordos econômicos regionais são ainda pouco pesquisadas, sobretudo no caso brasileiro, portanto, pretende-se contribuir para fornecer elementos teóricos que possibilitem pensar e sistematizar esta análise.

Assim, em função das grandes transformações que têm ocorrido no ambiente das organizações nas últimas décadas, do fato de apenas recentemente ter se tornado objeto regular de estudos nas áreas de gestão empresarial, mudança organizacional e estratégia, os fatores de formação das estratégias de internacionalização são um campo de estudo ainda em construção na pesquisa administrativa.

Portanto, se pretende contribuir para este campo do conhecimento ao identificar, organizar, descrever e analisar os fatores que afetam e condicionam as estratégias de internacionalização nas organizações.

#### **1.4. ESTRUTURA DA TESE**

Visando satisfazer os objetivos propostos e elucidar o problema de pesquisa definido, organizou-se a tese da seguinte forma:

No primeiro capítulo, apresentar-se-á o tema de pesquisa, definindo claramente o problema a ser investigado, seus objetivos, bem como a justificativa para a realização do estudo.

A investigação pretendida exigiu a elaboração de uma fundamentação teórico-empírica, na qual se buscaram referenciais que subsidiassem os procedimentos metodológicos que foram seguidos e as análises subsequentes. Nesse sentido, o segundo capítulo apresenta, do ponto de vista das organizações brasileiras, os méritos da integração econômica regional, analisando as implicações econômicas e não-econômicas, avaliando seus custos e benefícios, apresentando diretrizes para maximizar estes benefícios e minimizar os custos às organizações nacionais, tendo como pano de fundo a contemplação dos amplos interesses econômicos do Estado brasileiro nestas negociações, discutindo-se, na sequência, o multilateralismo e o regionalismo. Em seguida, trata-se das discussões sobre as estratégias de internacionalização. Ao final, todas as dimensões anteriormente abordadas e suas caracterizações passaram a ser tratadas na forma de um contínuo, procurando-se evidenciar, assim, os princípios orientadores da lógica deste trabalho de pesquisa.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram o presente trabalho. Nesse sentido, foram definidos, inicialmente, as perguntas de pesquisa e o universo a ser pesquisado. Ainda como considerações metodológicas destacam-se a definição das categorias de análise utilizadas e os procedimentos de coleta e tratamento dos dados.

No quarto capítulo, encontra-se a descrição da organização em estudo. No quinto capítulo, os dados primários coletados por intermédio do roteiro de entrevista semi-estruturada são descritos e analisados segundo os procedimentos metodológicos definidos na metodologia de pesquisa. As considerações finais estão na sequência ressaltando os pontos fundamentais destacados na pesquisa. A tese encerra-se com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas, importante fonte de consulta para o desenvolvimento da pesquisa.

## **2. BASE TEÓRICO – EMPÍRICA**

Buscando a melhor compreensão e a solução para o problema de pesquisa estabelecido no presente trabalho, identificaram-se temáticas básicas que permeiam as discussões relativas à integração econômica regional, à estratégia organizacional e as estratégias de internacionalização e ao desempenho organizacional. Nesse sentido, relata-se, nesta base teórico-empírica, os processos de integração econômica regional, as implicações econômicas e não-econômicas da integração econômica regional, abordam-se os argumentos políticos para a integração econômica, procura-se compreender o multilateralismo e o regionalismo e discutem-se as estratégias de internacionalização. Finalmente, localiza-se a integração econômica regional, as estratégias de internacionalização e o desempenho organizacional, buscando-se, de forma conjunta, fomentar as discussões que permeiam a temática abordada nesta tese.

### **2.1. PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO ECONÔMICA REGIONAL**

Antes da análise da integração econômica regional e das estratégias de internacionalização, é interessante compreender o significado e as alternativas dos processos de integração econômica regional como novo fator nas relações internacionais e na estratégia organizacional, particularmente, na internacionalização.

O conceito de integração sempre foi dinâmico e relacionado a um determinado contexto político econômico e social. Sua complexidade também deriva do fato de que não pode ser visto exclusivamente sob o prisma jurídico ou econômico. A integração é também um fenômeno político, pois seu nível de aprofundamento depende da vontade política dos Estados que resolvem se aproximar.

A expansão significativa dos processos de integração econômica reflete o momento em que as relações internacionais e, conseqüentemente, as relações comerciais mundiais passam por grande transformação. Atualmente, mais de trezentos acordos comerciais foram notificados à Organização Mundial do Comércio (OMC) (WTO, 2009).

O crescimento significativo da globalização econômica tem levado uma série de Estados a buscar maior escala, eficiência e competitividade para suas organizações. O caminho natural é o da cooperação e integração de novos parceiros comerciais e o Brasil não ficou alheio a essa realidade participando de diversos acordos de integração e cooperação econômica. Igualmente, as organizações brasileiras e, particularmente, o Grupo WEG S.A. não ficaram alheios a essa situação.

O principal objetivo do estabelecimento de um processo de integração econômica regional, para os Estados é uma melhor alocação dos fatores de produção e dos recursos disponíveis; uma diminuição dos custos de produção e uma melhoria na qualidade dos bens produzidos; ganhos em economia de escala; e uma melhor capacidade de inserção no cenário internacional (CELLI, 2006).

Por sua vez, para as organizações inseridas nestes contextos econômicos, complementa Celli (2006), consiste na criação de mercados mais amplos, pressupondo que mercados maiores operam de forma mais eficiente. Dessa forma, as principais motivações para a adesão a estes processos encontram-se na possibilidade de ampliar mercados por meio da eliminação de barreiras de todos os tipos que dificultam o fluxo de mercadorias, serviços e fatores de produção. Por outro lado, ressalta Grubel (2006), a participação em um processo integrativo poderá resultar em um aumento da concorrência, com a consequente redução no preço dos produtos, além da melhoria de qualidade e aumento da produtividade.

Ainda de acordo com a teoria clássica da integração econômica, qualquer processo de integração para se completar plenamente deve percorrer etapas distintas e sucessivas, como: zona de livre comércio; união aduaneira; mercado comum; união econômica e monetária; e, união política.

Atualmente, os mais importantes processos de integração regional são: a União Européia (U.E.), o NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), a Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (*Asia – Pacific Economic Cooperation* - APEC), a Comunidade da África Meridional Para o Desenvolvimento (*Southern Africa Development Community* – SADC), a Associação Sul-Asiática para Cooperação Regional (*South Asian Association for Regional Cooperation* – SAARC), a Comunidade Andina de Nações (CAN), a Comunidade dos Estados Independentes (*Commnwealth of Independent States* – CEI) e a União das Nações Sul-Americanas (UNASUL).

Comumente, como destacam Herz e Hoffmann (2004), emprega-se uma espécie de escala ou gradação para definir as características ou a profundidade de uma integração econômica regional. O primeiro passo é um acordo preferencial de tarifas entre seus integrantes, por intermédio do desenvolvimento de uma zona de livre comércio, onde as taxações entre os membros envolvidos seriam menores do que as cobradas de outros países não participantes do processo integrativo, assim haveria redução ou eliminação de barreiras alfandegárias para o comércio intrarregional. O segundo passo é a união aduaneira onde, além da eliminação de entraves alfandegários para o comércio entre os participantes, também existe uma tarifa externa comum aos países integrados a ser aplicada de forma igual a países de fora da região, denotando o início real de uma integração econômica regional.

Prosseguindo nessa evolução, conforme Herz e Hoffmann (2004), o terceiro passo é o mercado comum onde se eliminam as barreiras ao comércio, adota-se uma tarifa externa comum e acrescenta-se a livre circulação de capital, serviços e até mão de obra. O quarto passo é a união econômica e monetária, esta deve contemplar o livre comércio, uma tarifa externa idêntica, a circulação de fatores produtivos, a harmonização das políticas fiscais e monetárias e a criação de uma moeda comum. E, por fim, o último passo seria a união política onde existe uma autoridade ou governo central que é superior, em muitos aspectos, aos próprios governos nacionais; além disso, contemplaria a eliminação de barreiras comerciais, uma tarifa externa comum, a livre circulação de mão de obra, capital e serviços, a unidade nas políticas fiscais, monetárias, industriais e sociais, e ainda um órgão controlador unificado investido de poderes para fazer funcionar a entidade integrada, agora em seu estágio máximo.

Esses distintos níveis de integração ou graus de aprofundamento da integração permitem distinguir a integração da cooperação. Enquanto um bloco regional de integração possui objetivos ambiciosos que implicam a unificação, a uniformização e a harmonização de políticas comerciais, econômicas e monetárias com delegação de parcelas significativas de soberania para instituições de caráter supranacional, um bloco regional de cooperação tem metas mais modestas, cuja implantação não requer a abdicação por parte dos Estados de grandes parcelas de soberania (SISTE, 2006).

Nesse sentido, tendo em vista a natureza complexa dos objetivos e metas de um processo de integração regional, esclarece Gomes (2010), pode-se afirmar que, a princípio, apenas a União Européia atingiu aquele estágio de integração e dessa forma pode-se qualificá-la como um processo de integração *stricto sensu*. Por outro lado, prossegue Gomes (2010), o

MERCOSUL, aproxima-se muito mais de um modelo de caráter cooperativo e consensual, podendo-se, assim, considerá-lo um processo de integração *lato sensu*.

Assim, o processo de integração regional que se processa na Europa pode ser uma antevisão do futuro, no sentido de uma redefinição dos espaços econômicos, que agora estariam passando por uma fase de ampliação das tradicionais fronteiras nacionais, em um processo de reconstrução do modelo tradicional que poderá levar a um crescente regionalismo (VIEIRA, 2004).

Por outro lado, como destaca Fratianni (2006), há processos de integração regional em andamento em todos os continentes, em sua maioria inspirados no modelo europeu, o que não significa que tenha ocorrido a superação pura e simples do nacionalismo ou do multilateralismo pelo regionalismo, com a criação de novas identidades regionais. Porém, o que se pode observar é que esta é uma tendência universal para o futuro das relações internacionais.

Outra ênfase empregada na negociação de processos de integração regional é a negociação entre blocos, uma inovação em termos de noção de acordos inter-regionais (THORSTENSEN, 2001a). De fato, este formato de negociação pode agregar valiosos efeitos sistêmicos, como a promoção de um instrumento eficaz para a racionalização de complexas negociações multilaterais de comércio internacional, bem como as negociações não comerciais.

Entretanto, exige, também, um adequado nível de coordenação interna anterior em cada bloco negociador para que as negociações inter-regionais alcancem um bom termo. A lógica de integração inter-regional, particularmente, a integração regional entre mercados emergentes, tem sido interpelada pelos contratemplos que seus países membros tiveram em relação aos mercados financeiros mundiais e pela desaceleração da economia internacional.

Esta lógica de integração está calcada em uma decisiva combinação de interdependências geográficas, culturais e econômicas, aliada a interesses comuns na busca de uma plataforma regional para competir na economia mundial globalizada, criando um sistema seguro de relacionamentos que visam a manutenção da paz e o fortalecimento da democracia, desenvolvendo um vigoroso perfil geopolítico, particularmente, por intermédio do desenvolvimento de um bloco de negociação internacional sólido e plausível (THORSTENSEN, 2001a).

Dessa forma, deve-se estar atento, também, para a urgente necessidade da discussão e consolidação de um sistema normativo jurídico, ato essencial à manutenção e à organização de espaços econômicos funcionais que estimulem os fluxos financeiros, tecnológicos, comerciais e de investimento, tão necessários para a superação dos desafios impostos pela globalização. Consequentemente, existem inúmeras razões econômicas e fatores estratégicos reais associados ao prosseguimento e aprofundamento das relações entre os países e a sua intenção de vincularem seus interesses nacionais à cooperação regional e inter-regional e estas serem, de fato, o destino destes Estados e não apenas uma mera opção (LAFER, 2001).

Por outro lado, como destaca Guedes (2005), o Brasil tem historicamente se beneficiado destas articulações, em virtude de sua posição, em termos geopolíticos, na América Latina e de sua reconhecida atuação diplomática. Tais ativos não devem ser negligenciados na busca dos interesses estratégicos brasileiros, públicos ou privados, na esfera internacional. Assim, o Estado brasileiro deve então retomar seu papel de articulador das interações público-privado e interno-externo, mesmo em um contexto internacional caracterizado pela multiplicidade e complexidade.

Nesse sentido, a articulação do Estado brasileiro pode incentivar a internacionalização de organizações brasileiras, além das tradicionais políticas de promoção de exportação, pois, as negociações de processos de integração regional, poderiam estimular alianças corporativas para enfrentar os desafios do mercado global. Além disso, como destaca Pomfret (2006), tais ações permitiriam negociações no âmbito Estado-organizações que produzissem resultados concretos no âmbito organizações-organizações, obtendo resultados positivos em conjunto.

Por outro lado, não se pode negar que nos últimos anos os processos de integração regional tenham convivido com um mundo paradoxal – ao mesmo tempo liberal e protecionista – o que gerou apreensões e preocupações acerca de seus destinos e abriu margem a questionamentos sobre a continuidade destas ações. Não obstante estes questionamentos, existem sinais positivos que demonstram que os processos de integração regional são de vital prioridade aos seus países membros e que as atuais incertezas nada mais são do que um conjunto de oportunidades para reforçar, aprofundar e acelerar os processos de integração.

Portanto, pode-se ressaltar que os processos de integração regionais são entidades dinâmicas que evoluem no transcorrer do tempo e defrontam-se, continuamente, com os desafios de ajustarem-se aos novos contextos globais de competição e aos imprevisíveis rumos que a evolução da economia mundial pode apresentar, evidentemente, sem desconsiderar as idiosincrasias e interesses de seus Estados membros. Porém, os integrantes e postulantes a se associarem a processos de integração regional, certamente, terão condições para superarem as dificuldades técnicas, políticas e institucionais associadas a estas complexas negociações desde que nunca lhes falte vontade política para o cumprimento desta empreitada.

## **2.2. IMPLICAÇÕES ECONÔMICAS E NÃO-ECONÔMICAS DA INTEGRAÇÃO ECONÔMICA REGIONAL**

Quando apropriadamente elaborados, os acordos de integração regional fortalecem a economia brasileira ao introduzir maior dinamismo competitivo no mercado brasileiro e abrem novos e extensos mercados para as suas exportações. Porém, fundamentalmente, estes acordos encorajam e aceleram reformas estruturais no cenário político, econômico e social nacional, enquanto consolidam laços econômicos e políticos com parceiros fundamentais do comércio brasileiro.

As expressões de interdependência econômica que podiam ser observadas em escala global, com o incremento do comércio, da movimentação de capitais, da tecnologia, da informação em geral e, inclusive, dos processos de expansão cultural (fenômeno comumente denominado globalização) foram suavizadas pela pior crise econômica desde a década de 1930. As reações protecionistas à crise são, lamentavelmente, familiares: nacionalismo financeiro, reestatizações, protecionismo comercial, entre tantas outras.

Esta contraposição de fatores que é característica fundamental do crescimento do comércio e da movimentação de capital e tecnologia, torna inoperante os mecanismos tradicionais de controle destas atividades, oportunizando o surgimento do dilema romano (JAMES, 2006) entre regionalismo e multilateralismo. Não obstante, os últimos anos presenciaram um processo de regionalização, por intermédio de acordos regionais e bilaterais de comércio, que percorreu o mundo, em paralelo, ao processo de globalização.

Nas Américas, uma miríade de novos acordos comerciais foram estabelecidos, incluindo todos os países e, possivelmente, todas as combinações possíveis entre estes países. Esta tendência é verdadeira na Europa, igualmente, com a consolidação da União Monetária e a rápida expansão da União Europeia (UE) rumo à incorporação dos países do Leste europeu. Na Ásia e na África o interesse por políticas que promovam a integração regional também foi renovado.

Ao mesmo tempo, existe um crescente interesse no mundo em desenvolvimento e entre países desenvolvidos e em desenvolvimento no provisionamento de projetos de cooperação regional em áreas como a preservação ambiental, a construção de redes de relacionamento transnacionais, a erradicação de doenças epidêmicas, a promoção de redes de pesquisa e o estabelecimento de marcos regulatórios ou padrões em diferentes áreas da política econômica.

Duas décadas de iniciativas regionais alteraram a paisagem das relações comerciais nas Américas. No transcorrer deste período, a região evoluiu de um mosaico eclético de políticas internas e externas pós-coloniais para um conjunto mais harmonioso de estratégias de negociação, dando vazão a Acordos de Livre Comércio (ALC) que moldaram os novos padrões do regionalismo Norte-Sul e Sul-Sul (ALMEIDA, 2009). Com a concretização do *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) e do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) as economias das Américas estão presenciando novos padrões de especialização emergirem de um multilateralismo mais aberto e estas experiências encorajam planos ambiciosos de expansão do livre comércio entre os continentes.

Prosseguindo nessa linha de raciocínio a recém-criada União das Nações Sul-Americanas (UNASUL) que reúne os doze países da América do Sul visa aprofundar a integração da região por meio da progressiva coordenação política, econômica e social. Dessa forma, espera-se aprofundar a integração física, energética e de telecomunicações, inclusive com a adoção de mecanismos financeiros conjuntos, bem como maior integração nas áreas de ciência e educação.

Assim, as negociações de acesso aos mercados entre as maiores e mais influentes regiões da Europa e das Américas (ambas em termos de população e importância econômica), provavelmente, ocasionarão importantes efeitos, que podem variar de influências políticas mútuas a retornos econômicos. Os potenciais ALCs entre o Brasil e os demais países (individual ou associadamente) devem ser observados à luz do crescimento econômico global

e da importância crescente dos esquemas de integração regional que florescem no mundo, particularmente, os acordos Norte-Sul, que se constituem em “blocos constituintes” de um futuro livre comércio global (WTO, 2009).

O futuro das relações políticas e econômicas e da cooperação entre estes e o Brasil, que é o país com o maior potencial de crescimento econômico na América Latina, dependerá dos resultados finais das negociações de liberalização já iniciadas. Dessa forma, os interesses em jogo são consideráveis e devem ser expressos em toda sua diversidade e considerados integralmente, de forma que a conclusão das negociações de comércio obtenha sucesso e inicie uma nova era de relações políticas e econômicas, com uma série de reflexos positivos para as organizações nacionais.

Para as organizações nacionais, os acordos de comércio devem incrementar o acesso aos mercados para os seus bens e serviços, bem como estabelecer um conjunto de regras claro e objetivo, o que facilitará sua maior inserção no processo produtivo global. Por sua vez, as organizações multinacionais investiram pesadamente nos países da América Latina antecipando a exploração dos possíveis benefícios advindos de futuras integrações ou expansões destes mercados. Nesse sentido, estas organizações multinacionais esperam que os acordos de comércio auxiliem no fortalecimento institucional destes países, pois exigirá maior comprometimento por parte destes com a livre movimentação de bens e serviços entre os integrantes destes acordos, bem como procedimentos aduaneiros mais claros e eficientes (ROCHA, 2005).

Para as organizações brasileiras, as negociações de acordos de comércio devem proporcionar dois importantes desdobramentos: maior acesso aos produtos e serviços do Brasil aos mercados externos; e maior incentivo para Investimento Estrangeiro Direto (IED), especialmente, nas atividades exportadoras (MUNHOZ, 2005). O crescimento das exportações do Brasil para novos e atuais mercados deverá crescer pela remoção das barreiras comerciais dos mercados de destino, que incidem, principalmente, sobre os produtos do Brasil originados no agronegócio. O protecionismo é, relativamente, baixo, porém cobre uma ampla gama de setores e as exportações originadas no Brasil, infelizmente, deparam-se com algumas das maiores barreiras comerciais ou níveis de proteção elevados, especialmente, na Europa.

Para o Brasil, particularmente, um sem número de fatores indica um enorme potencial para o incremento do comércio internacional, especialmente, no que tange aos produtos complementares. Não obstante este potencial de crescimento, este não foi ainda

plenamente reconhecido e algumas políticas (muitas do passado) destinadas a proteger os mercados domésticos, tanto no Brasil, quanto nos demais países, pode ser um obstáculo às concessões e aos desejos de explorar mais agressivamente as oportunidades de negócio existentes (SILVA, 2005).

Diante disso, no elenco de desafios da política econômica e comercial brasileira, o contexto externo é, sem dúvida alguma, o mais delicado e sobre o qual não se tem controle. Assim, ao se constituir como fulcro da agenda político-comercial externa do Brasil, a integração econômica regional, além de representar desdobramentos imediatos, como o incremento comercial e a aceleração na integração da infra-estrutura, reveste-se de forte conotação simbólica.

No entanto, antes do prosseguimento da discussão e análise da Teoria da Integração Econômica, deve-se destacar um fator ainda não avaliado na prática entre a teoria em contato com a realidade regional: até que ponto/ de que modo a integração econômica regional influencia o processo de internacionalização das organizações brasileiras?

É neste momento, mais que em qualquer outro de sua história, que o Brasil afirma a sua dupla identidade - de país em desenvolvimento e de país sul-americano. Ambos os papéis, ao se exponenciar mutuamente nas dimensões histórica e atual, condicionam as opções estratégicas do Brasil perante os países vizinhos e perante o mundo.

Na realidade, são papéis interdependentes como objetos e como sujeitos de um destino, comum aos demais países do bloco. Reconhecê-los é cuidar da afirmação substantiva do interesse nacional. Essa afirmação manifesta-se em ambas as identidades, tanto na eleição da integração regional como estratégia de inserção nacional na economia global quanto na busca de complementaridades junto aos vizinhos como meio de enfrentamento dos desafios do desenvolvimento.

Assim, país em desenvolvimento, país sul-americano, integração regional e inserção competitiva das organizações brasileiras na economia global formam um único corpo orgânico de postulados a informar uma visão de mundo orientada pelo princípio da autodeterminação e pelo respeito à diversidade. É dizer que a globalização econômica oferece oportunidades e riscos a todos, mas a cada um diferentemente.

Observe-se que a afirmação do regionalismo brasileiro insere-se na mesma corrente de idéias, interesses e poder que marcou o êxito de empreitadas semelhantes; e

expressa a mesma visão universalista que caracterizou, por exemplo, a experiência da integração dos países da Europa Ocidental na União Européia (ROCHA, 2005).

Lá como cá, a construção do bloco ocorre sob os auspícios de duas diretrizes - a da integração econômica regional como condição de fortalecimento da economia nacional e via de inserção competitiva das organizações nacionais na economia global; e a da institucionalidade democrática como pré-requisito de admissão.

Com a sua adesão a futuros e atuais acordos de integração regional, o Brasil consolida as opções estratégicas de sua política externa em várias frentes ao mesmo tempo (ROCHA, 2005). Reitera a denúncia à falácia da globalização necessariamente benéfica e repõe na ordem do dia o condito de globalização assimétrica; reforça a opção por um caminho integracionista autônomo, sem prescindir de seu papel de coadjuvante na construção de acordos de interesse comum; e repõe o interesse da economia nacional como condicionante de sua participação na interdependência global.

A defesa da integração regional é mais que oportuna num momento em que o multilateralismo parece bater em retirada nos foros internacionais, por intransigência dos países desenvolvidos. Trata-se do início de um projeto de desenvolvimento econômico brasileiro que guarda importante sentido político, social e econômico e que se destina a democratizar o acesso aos mercados. Se conseguir o sucesso que deles se espera, os acordos de integração regional poderão se converter em instrumentos de justiça social e de busca de igualdade de oportunidades numa área que é fundamental para a redução das desigualdades econômicas, principalmente, no Brasil.

Mas os efeitos do processo de integração não podem ser vistos unicamente desse ponto de vista, que por si só já o justificaria. Há, especialmente, o interesse estratégico de aumentar a média do comércio externo brasileira, sabendo-se que esse é um dos elementos que integram necessariamente o caminho do desenvolvimento de uma nação numa era que é a do conhecimento, da informação e da integração.

## **2.3. ARGUMENTOS POLÍTICOS PARA A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA**

### **2.3.1. As Metas para a Integração Econômica**

Inicialmente, uma meta elementar para a integração regional era a *rationale* de uma política nacional de substituição das importações visando estimular e alocar a industrialização regional, enquanto, essencialmente, restringia o comércio e os investimentos externos. Outra meta elementar era a expressão de um consenso regional ou étnico aliado a uma solidariedade política por intermédio de acordos designados para expressar uma unidade de propósito e metas, propósitos estes que em nada, ou, no máximo, secundariamente, versavam sobre realidades ou aspectos econômico-comerciais (MELO; PANAGARIYA, 1993).

Porém, com o insucesso do modelo de desenvolvimento econômico baseado, exclusivamente, na substituição das importações, os países em desenvolvimento perceberam que comércio e investimento são cruciais para o alcance de novas tecnologias, o incremento da produtividade, o aumento dos investimentos de capital, a criação de empregos e o desenvolvimento de um melhor padrão de vida e, principalmente, para uma maior competitividade em mercados globais. Isto gerou um reconhecimento e um consenso que as possibilidades para o crescimento econômico de qualquer nação individualmente são definidas, essencialmente, por considerações acerca das dimensões de mercado, do Produto Interno Bruto (PIB), da disponibilidade de recursos de capital, da produtividade e, sobretudo, do acesso aos mercados regionais e globais.

A meta primordial da integração regional, conforme afirmam Salazar-Xirinachs e Robert (2001) é a percepção, pela combinação entre as capacidades produtivas e os mercados coletivos das complementaridades setoriais existentes entre os países, da sinergia econômica entre as nações associadas, possibilitando, assim, o incremento do crescimento econômico-comercial e a criação de condições ideais de investimento, estas geradas, primeiro, por meio da eliminação ou redução de obstáculos ao comércio e ao investimento mútuos (tarifas, quotas e barreiras não tarifárias, entre outros); segundo, encorajando e facilitando o comércio e os investimentos recíprocos por meio da harmonização dos regimes reguladores e legais; e, ainda, pela coordenação e conciliação (ainda que não uniforme) das políticas macroeconômicas e monetárias.

Posto isso, dentre os possíveis resultados econômicos positivos destes ajustes pode-se perceber a possibilidade de incremento mercantil nas complementaridades comerciais e o aumento da eficiência produtiva, por meio, primeiro, pelo aumento da especialização, esta derivada da exploração de vantagens comparativas internas dos mercados (estrangeiros)

liberalizados; segundo, pela intensificação da competição nos mercados domésticos advinda do aumento das possibilidades de escolha por parte do consumidor e de preços mais competitivos; terceiro, pelo crescimento da produção devido à exploração de economias de escala em mercados expandidos; quarto, pelo desenvolvimento qualitativo da produção gerado pelo avanço tecnológico advindo das transferências de tecnologia resultantes da liberalização do investimento direto estrangeiro (IDE); e, ainda, a obtenção de um balanço de pagamentos favorável tendo em vista o aumento das exportações e a redução de custo das importações.

Uma meta secundária da integração regional é a adoção de Tarifas Externas Comuns (TEC) e a negociação, como uma unidade econômico-comercial, do acesso a mercados e aos investimentos regionais e globais (SALAZAR-XIRINACHS; ROBERT, 2001). No momento, esta meta se tornou um imperativo político e comercial, tendo em vista que a política de substituição das importações e o protecionismo comercial estão em vias de extinção nos países em desenvolvimento, onde a economia distendeu-se gradualmente, apresentando benefícios econômicos tangíveis para as organizações e os indivíduos.

Igualmente, Peña (2001) asseverou que é do interesse das nações a construção de “blocos de integração”. O ponto inicial para uma integração efetiva é a defesa dos interesses nacionais de todos os associados, e este é um processo voluntário entre nações soberanas, as quais decidem se unir e trabalhar em conjunto. Esta prática é desejável não apenas em condições puramente econômicas, mas, igualmente, do ponto de vista de maior integração política e da maior atratividade para novos IDEs. É esta visão compartilhada de mútuos ganhos que explica a dinâmica da criação e a aderência incremental das nações aos processos de integração.

Nos modelos de integrações prósperas, as nações soberanas optaram por trabalhar em conjunto abrindo, sistematicamente, seus mercados, visando assegurar e alcançar objetivos comuns de desenvolvimento econômico, incremento do bem-estar social e maior poder de negociação perante as instituições de comércio regionais e globais. Particularmente importante é a percepção das coletividades nacionais destes benefícios, pois, só assim será possível resistir ou mitigar as tensões naturais produzidas pelos processos de integração, em especial, as desigualdades ocasionais entre os Estados associados, na distribuição dos custos e benefícios, em termos de fluxos comerciais ou locais de destinação dos IDEs.

Nesse sentido, os atores políticos, a partir de diversos enquadramentos nacionais, são persuadidos a transferir expectativas, lealdades e atividades políticas a um novo centro de poder para a promoção da convergência estrutural, do desenvolvimento da competitividade e do fortalecimento da coesão social (SAMPSON; WOOLCOCK, 2003)

Além disso, a integração econômica apresenta outros benefícios práticos, pois pode ser um efetivo mecanismo desencadeador de reformas econômicas e estruturais imprescindíveis ao livre comércio, além de atuar como um mecanismo de controle para que estas modificações não sejam anuladas por regimes políticos protecionistas posteriores, dada à obrigatoriedade jurídica dos tratados internacionais e a sua preponderância em relação à legislação doméstica. Outro benefício imediato é o provável estímulo aos investimentos domésticos, bem como aos IDEs, já que marcos jurídicos e reguladores estáveis estimulam a realização de investimentos.

Finalmente, as oportunidades econômicas originadas pelos processos de integração apresentam uma tendência a expor as economias nacionais à maior competição, difundindo, assim, a influência de grupos econômicos nacionais, enquanto propiciam oportunidades e iniciativas de reformas cruciais em alguns setores, como o industrial, o trabalhista e o ambiental; reformas estas que poderiam ser impossíveis de alcançar unilateralmente.

### **2.3.2. Criação ou Dispersão de Comércio: Prós e Contras**

Um dos principais argumentos contrários à criação de acordos regionais de integração comercial está na ocorrência de “dispersão de comércio”, ou seja, a troca de um fornecedor mais eficiente externo ao bloco por um outro menos eficiente pertencente ao bloco, mas que é favorecido pelo diferencial de tarifas externas. Entretanto, é verdade que a literatura também aponta dentre os efeitos de acordos desse tipo a “criação de comércio”, que vem a ser o aumento das importações dos países do bloco em virtude da redução do nível global de proteção (SALAZAR-XIRINACHS, 2002).

Confirmando esta concepção, dados recentes indicaram que o MERCOSUL está consolidando, rapidamente, sua posição como principal mercado para os produtos de seus integrantes, apenas na última década, o volume do comércio recíproco, no mínimo, duplicou. Inquestionavelmente, a “criação de comércio” é uma possibilidade presente e quanto efetivamente desponta, apresenta resultados positivos para a economia dos Estados membros.

Entretanto, tais arranjos podem ocasionar impactos negativos, principalmente, para os Estados não-membros, mas, igualmente, para os Estados membros. Se, por exemplo, o processo de integração permite o deslocamento da produção de um Estado não-membro para um Estado membro, onde os custos de produção são inferiores, esta situação pode conduzir a um aumento do comércio interno entre as nações participantes - “criação de comércio” - e a redução de custos para o mercado consumidor destas nações, aumentando, dessa maneira, o bem-estar social e estimulando o crescimento econômico. Dessa forma, se a “criação de comércio” não foi gerada à custa da redução do agregado comercial dos Estados membros com Estados não-membros, então o processo de integração terá contribuído para a liberalização e a expansão do comércio mundial, de modo que tanto seus efeitos internos, quanto externos, sejam positivos.

Porém, se as tarifas externas das nações participantes incidentes sobre bens originalmente importados das nações não participantes transferir a produção de produtores externos para produtores internos, então este resultado será a “dispersão de comércio”, se ocasionar a diminuição do agregado comercial com as demais nações do globo. Além disso, os IDEs tendem a seguir os estímulos comerciais e esta “dispersão de comércio” pode resultar na realocação de IDEs destinadas a terceiros Estados para os Estados membros (“dispersão de investimento”).

Por outro lado, se a “dispersão de comércio” tomar o sentido inverso e a produção se deslocar de um terceiro Estado onde o custo produtivo for inferior para um Estado membro onde o custo produtivo for superior, o processo de integração acarretará um incremento direto no custo para os consumidores internos ou, indiretamente, para as indústrias dependentes de insumos importados, diminuindo, dessa maneira, a pujança econômica mundial. Posto isso, se a “dispersão de comércio” tiver um impacto maior do que a “criação de comércio” entre as nações participantes ou, se seu impacto for negativo ao somatório das riquezas nacionais, então a “dispersão de comércio” será vista como um impeditivo à maior liberalização do comércio mundial.

Consequentemente, o objetivo da integração econômica é alcançar benefícios comerciais incrementais, por intermédio das sinergias advindas da associação (“criação de comércio” interna), enquanto, ao mesmo tempo, procura evitar a diminuição do comércio com Estados não-membros (“dispersão de comércio” externa).

## 2.4. O MULTILATERALISMO E O REGIONALISMO

Desde o insucesso das últimas conferências da Organização Mundial de Comércio (OMC), o multilateralismo global tem enfrentado um aumento crescente nas críticas e na oposição ativa aos seus desígnios em todo o mundo. O impulso para o livre comércio, ultimamente, vem se deparando um ambiente político turbulento, e alternativas para o crescimento da liberalização e das exportações vem sendo buscadas incessantemente pelas administrações governamentais. Uma opção, amplamente implantada na última década, é a promoção do comércio e da integração em bases regionais.

Há um debate se, em longo prazo, a promoção da integração regional promove maior liberalização ou, inerentemente, leva ao aumento do protecionismo regional e à dispersão de comércio, e, conseqüentemente, à diminuição do agregado econômico (HUFBAUER; SCHOTT, 1994). Em alguns casos, o regionalismo pode, concretamente, manter tarifas médias mais elevadas para os países não-membros, situação que poderia ser diversa se houvesse negociações nacionais isoladas. Não obstante este possível impacto nas tarifas, a concretização de blocos regionais pelo mundo incentivou o ambiente político para a liberalização e outras reformas econômicas.

Outra opção para a expansão do comércio e dos investimentos regionais é vincular um bloco regional já existente à outro, como demonstra a tentativa de negociar um ALC entre o MERCOSUL e a UE. Estes acordos são, frequentemente, motivados por racionalizações estratégicas, bem como, pela avaliação do potencial de crescimento do comércio. Por exemplo, os países do MERCOSUL poderiam estabilizar o seu comércio exterior e seus balanços de pagamentos pelo aumento das exportações destinadas à Europa, ao invés de dependerem, em grande parte, do comércio com os Estados Unidos ou a China.

Entretanto, além destes benefícios, pairam dúvidas sobre a viabilidade destes acordos, pela natureza intrincada da coordenação da política intrarregional. Pode-se citar o caso da proteção à agricultura - cuja redução do protecionismo é fundamental a qualquer acordo que envolva o Brasil - que é extremamente complexa dentro de alguns países da Europa e da América do Norte. A questão chave é se descobrir sob quais condições e em qual intensidade os blocos regionais pretendem despende suas energias negociais em acordos transregionais, ao invés de se concentrarem na expansão do bloco já existente ou de forçarem o avanço das negociações multilaterais.

Enquanto, virtualmente, todos os governos concordam que a liberalização do comércio promove ganhos econômicos e a promoção da eficiência, qual é o custo do livre comércio, em termos de deslocamento econômico, pressões para reformas políticas e jurídicas e o aumento da especialização econômica internacional? Estes custos podem e devem ser mitigados pela busca do livre comércio, individualmente, regionalmente, transregionalmente ou por meio de instituições multilaterais? As respostas dos mais diversos países a estes questionamentos e às estratégias que evoluirão das políticas econômicas internacionais é que moldarão a economia global nas próximas décadas.

Apesar destes questionamentos, a América Latina inclui muitos dos mercados emergentes mais dinâmicos do mundo e alguns dos principais projetos de integração regional. Além disso, possui um conjunto divergente de estratégias de comércio entre os países da região, que compartilham uma história recente de transição democrática e comprometimento com reformas econômicas que possam conduzir ao livre comércio.

Para Altieri (2003) o regionalismo seria preferível ao multilateralismo em termos políticos, já que os governos participantes teriam maior controle sobre a distribuição das benesses entre os diferentes setores e poderiam, mais facilmente, proteger ou corrigir distorções em setores produtivos menos competitivos. Este conceito aplica-se, particularmente, em blocos regionais, relativamente, menos institucionalizados, onde as nações podem negociar, especificamente, os temas e o termos por setor ou área de negócios. Entretanto, em termos econômicos, o multilateralismo é tido como o caminho ideal para a maximização da eficiência e do crescimento econômico (SAMPSON; WOOLCOCK, 2001).

Recentemente, estas decisões foram influenciadas, principalmente, pela hierarquia de objetivos das nações, sua ideologia e suas percepções acerca do ambiente internacional, bem como, por considerações relacionadas às realidades econômicas e políticas locais.

#### **2.4.1. O Regionalismo**

Nas últimas décadas, um novo tipo de regionalismo emergiu em todo o mundo, porém com maior intensidade na América Latina. Este “novo regionalismo” (ETHIER, 1998) tem sido o renascimento das iniciativas de integração após o colapso dos esquemas tradicionais do pós-guerra, durante a década de oitenta, na região. O grande diferencial entre estes períodos é o ambiente político que as novas iniciativas de integração devem sustentar. A estrutura política na qual o “antigo” regionalismo do pós-guerra se baseava estava envolta em

uma perspectiva interna associada ao protecionismo e à política de substituição das importações, frequentemente, em contextos e regimes políticos autoritários. O “novo regionalismo”, entretanto, está inserido em um ambiente político inovador e reformador, que promove a competição aberta nos mercados econômicos, dentro de um moderno e democrático ambiente institucional (DEVLIN; ESTEVADEORDAL, 2001; ESTEVADEORDAL et al., 2001).

As alterações na estrutura política global contribuíram para as mudanças fundamentais nas modalidades e instrumentos de integração regional. A maior liberalização foi acompanhada pela dramática redução das proteções comerciais externas; as tradicionais e laboriosas listas positivas de liberalização comercial regional foram abandonadas em troca de cronogramas automáticos de liberalização do comércio por intermédio de limitadas listas negativas. Os objetivos do livre comércio superaram a noção tradicional de liberalização do comércio de produtos para incluírem temas contemporâneos, como serviços, investimentos, propriedade intelectual, mecanismos de resolução de disputas, entre outros; além de consistência com as regras estabelecidas pela OMC.

Apesar desta nova realidade, a alteração mais dramática foi a mudança gradual do foco principal da integração, que deixou de ser intrarregional (Sul-Sul ou Norte-Norte) para ser inter-regional (Norte-Sul). Esta alteração significa que os países em desenvolvimento estão procurando se vincular comercialmente com países desenvolvidos por meio do livre comércio recíproco, em contraste com as relações tradicionais não-recíprocas. Este fato seria politicamente improvável há poucas décadas, antes das novas estruturas e políticas negociais.

A tendência resta evidente nas negociações entre o MERCOSUL e a UE, nas discussões sobre a UNASUL e em muitas outras regiões do globo esta tendência já se faz sentir. Um fenômeno complementar é a dimensão estratégica da negociação sequencial de ALC bilaterais, dessa forma perseguindo estratégias do tipo “hub and spoke”, vis-à-vis à consolidação dos blocos regionais de comércio (GRABENDORFF, 2004). Logo, as possibilidades, estratégias e combinações são múltiplas, de Sul-Sul a estratégias de blocos regionais como o MERCOSUL, a Sul-Norte e estratégias do tipo “hub and spoke” como no caso da UE. Os acordos Norte-Sul e as estratégias de blocos regionais, observadas no caso do NAFTA e nas atuais negociações da UNASUL, são exemplos de outras perspectivas de negociação.

O interesse dos países em desenvolvimento de implementar acordos de comércio inter-regionais com países desenvolvidos envolve mais do que assegurar um acesso estável a estes grandes mercados. O motivo principal é assegurar uma via para as reformas políticas e econômicas necessárias, além de atrair um volume maior de IED. Estas iniciativas inter-regionais Norte-Sul tendem a se concretizarem e a adicionar credibilidade a uma vasta gama de assuntos relacionados ao comércio que acompanham os ALC; além de induzirem reformas modernizadoras por meio do estímulo à competição e à aprendizagem organizacional. Outra possível vantagem advinda destes acordos é a possibilidade de competirem por IED em condições mais favoráveis, já que os prêmios de risco a serem pagos serão, provavelmente, menores, por conta da associação com um parceiro comercial estável e confiável, cujos interesses repousam além do mero mercantilismo.

Além da motivação negocial, outros motivos existem, como a promoção da estabilidade política e do desenvolvimento econômico em regiões ou países menos desenvolvidos, procurando estabelecer uma ponte com mercados onde os custos empregatícios sejam menores e dessa forma aproveitar possíveis vantagens ao longo da cadeia produtiva, por meio de “*outsourcing*”, visando realçar a competitividade nacional e, indiretamente, influenciar as futuras agendas de negociação no âmbito da OMC. A dimensão estratégica do posicionamento de mercado em uma economia mundial globalizada não pode ser desprezada e, igualmente, o aproveitamento de vantagens oferecidas pelas preferências estabelecidas pelos acordos não deve ser subestimada, já que ambas poderiam ter um efeito reverso sobre suas economias se aproveitadas por outros países com os quais concorram diretamente.

Entretanto, um dos resultados principais da proliferação dos processos de integração regional no mundo é a formação de um emaranhado de relações comerciais ou “*spaghetti bowl*” (BHAGWATTI, 1992). Este conceito tem sido tradicionalmente associado aos efeitos negativos da integração regional, especialmente, em relação à ausência de transparência e à complexidade das relações comerciais múltiplas que se estabelecem entre os parceiros comerciais, bem como aos “custos” potenciais que as considerações particulares nos arranjos regionais podem encerrar, comparativamente, em relação a “possíveis” ganhos coletivos de uma negociação multilateral descomprometida. Evidentemente, os custos associados a estas complexas relações não podem ser desconsiderados, porém devem ser observados em relação aos possíveis e potenciais benefícios destes processos de integração.

Os acordos de comércio, segundo Thorstensen (2001a), são, invariavelmente, o ponto de partida para a integração regional por muitas razões. Primeiro, o comércio pode atrair a infra-estrutura necessária para a organização de comunidades econômicas privadas bem-estruturadas. Segundo, ao contrário de outros acordos econômicos, os benefícios mútuos de acordos comerciais e sua distribuição podem ser avaliados *ex-ante* pelas partes contratantes, além de serem monitorados e reforçados *ex-post*. E, finalmente, os acordos comerciais podem acomodar os sentimentos nacionalistas presentes na sociedade, pois podem envolver, a princípio, apenas uma perda limitada na noção de soberania nacional, como no caso das áreas de livre comércio, sendo a integração incrementada e aprofundada, lentamente, no transcorrer do tempo.

Por outro lado, as dificuldades em se negociar assuntos não-comerciais está relacionada muito mais à natureza intrínseca destes assuntos do que a dificuldades efetivamente comerciais; pois, apesar dos acordos comerciais versarem, principalmente, sobre a remoção de distorções e políticas que afetem o comércio, outros assuntos como cooperação econômica, social e cultural podem requerer a elaboração de instrumentos e políticas adicionais, elevando, naturalmente, a complexidade e a dimensão do acordo comercial.

Dessa forma, o surgimento de uma massa crítica de acordos e processos de integração regional podem ocasionar, futuramente, o surgimento de oportunidades concretas para outras formas de associação e de cooperação multiformes e multifacetadas.

#### **2.4.2. O Multilateralismo**

A criação da OMC como resultado da longa Rodada Uruguai de negociações pode ser considerada, em muitos aspectos, como um triunfo do multilateralismo na economia mundial. Os signatários do acordo que estabeleceu a OMC acordaram, unanimemente, que os países membros deveriam conduzir suas relações econômicas e de comércio dentro de uma perspectiva do incremento das condições e padrões de vida, assegurando o pleno emprego; do crescimento e da ampliação real da renda e da demanda efetiva; e da expansão da comercialização e da produção de bens e serviços; com a utilização racional dos recursos naturais, de acordo com os objetivos e premissas do desenvolvimento sustentável, para a preservação e proteção do meio-ambiente; observando as peculiaridades e níveis de desenvolvimento de cada Estado membro. Observando estas diretrizes, os signatários procuraram entabular conversações e acordos recíprocos e mutuamente vantajosos

direcionados à redução substancial de tarifas e outras barreiras e à eliminação de tratamentos discriminatórios nas relações comerciais internacionais (WTO, 2008).

Contrastando com seu predecessor, o *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), a OMC espera, efetivamente, se tornar o fundamento legal e institucional do sistema de comércio multilateral, provendo as principais obrigações contratuais e determinando como as nações deveriam elaborar e implementar as legislações comerciais domésticas, atuando como instância final onde as relações comerciais entre os países seriam discutidas, negociadas e adjudicadas coletivamente.

Thorstensen (2001b) enumerou as características fundamentais da OMC que, em comparação ao GATT, se constituirão nos fundamentos básicos do fortalecimento do sistema de comércio multilateral. Primeiro, em contraste à sistemática adotada pelo GATT, aceitam-se as regras estabelecidas pelo Acordo da OMC como arcabouço institucional multilateral comum para a condução das relações comerciais entre os países membros; o acordo em si e seus anexos contém os instrumentos legais necessários a esta finalidade. Segundo, ao integrar temas como a agricultura, serviços e direitos à propriedade intelectual, o Acordo da OMC abrange áreas antes não cobertas pela jurisdição do GATT e, historicamente, o sistema empregado pela OMC pode ser considerado o mais amplo e abrangente acordo de comércio multilateral já realizado. E, finalmente, o sistema de resolução de disputas provido pela OMC possui maior obrigatoriedade e discricionariedade que seu antecessor.

O Acordo da OMC adota, integralmente, os quatro elementos básicos do sistema de comércio multilateral, os princípios da não-discriminação, do livre mercado e do justo comércio, além das provisões que favorecem e suportam o desenvolvimento e as reformas econômicas necessárias aos países membros; elementos que compõem os pilares dos acordos multilaterais desde o princípio do GATT e, espera-se, sejam fortalecidos sobre a égide da OMC.

#### **2.4.3. As Inter-Relações entre o Multilateralismo e o Regionalismo**

O aumento significativo dos acordos regionais registrados pela OMC tem levantado algumas questões se o ressurgimento do regionalismo irá ou não sobrepujar o processo de integração multilateral da economia mundial (WTO, 2009). Enquanto isso, pode-se tecer alguns comentários iniciais sobre as inter-relações entre o multilateralismo e o regionalismo.

Aparentemente, a hipótese de que acordos de integração regionais bem-estruturados possam incrementar e facilitar, em muitos aspectos, a integração multilateral, permanece (MARTINS, 2001). Primeiro, porque os arranjos regionais podem aumentar a consciência da interdependência entre os parceiros comerciais, aumentando, assim, a aceitação de normas internacionais por parte dos Estados e dos diferentes grupos de interesse nacionais. Segundo, as negociações que promoveram a realização de acordos regionais forneceram aos Estados e aos grupos de interesse uma oportunidade única para avaliarem as mudanças e alterações necessárias, em termos econômicos, dos processos de liberalização intra-regionais. Consequentemente, estão mais propensos e preparados para as discussões acerca de temas e para a realização concreta de processos multilaterais. Terceiro, os desafios com os quais os Estados se confrontam no nível regional de negociação são semelhantes aos do nível multilateral de negociação. E, finalmente, em algumas instâncias, a abordagem utilizada nas integrações regionais para a concretização dos acordos pode ser utilizada em um modelo de integração multilateral, sendo o inverso igualmente verdadeiro. Logo, as duas abordagens apresentam complementaridades e similitudes, o que pode favorecer a sua utilização de maneira sinérgica.

Alguns casos onde o processo multilateral de integração favoreceu a integração regional foram apontados por Sampson e Woolcock (2001) que ressaltaram o caráter mutuamente estimulante de ambos os processos de integração. Não obstante estas conclusões encorajadoras, ainda é prematuro se concluir, definitivamente, pelo suporte mútuo existente entre o regionalismo e o multilateralismo.

#### **2.4.4. A Cooperação Inter-Regional como uma Nova Abordagem**

Atualmente, a ordem econômica mundial, especialmente, após a criação da OMC, pode ser caracterizada pela coexistência do regionalismo e do multilateralismo. A última década presenciou o aumento significativo de novos acordos regionais, ao mesmo tempo em que surgia este “novo regionalismo”, os princípios do multilateralismo eram reforçados pelo Acordo da OMC. Entretanto, ao menos em um futuro próximo, espera-se que o regionalismo continue a se constituir na principal linha modeladora da ordem econômica mundial.

Recentemente, se estabeleceram algumas novas abordagens para estabelecer redes de cooperação econômica inter-regional, tendo por finalidade superar a fragmentação regional

da economia mundial, onde as tratativas de acordo entre o MERCOSUL e a UE se inserem como um modelo adequado desta abordagem.

A coexistência do multilateralismo e do regionalismo no cenário econômico mundial que, aparentemente, se intensificou a partir do estabelecimento da OMC, levanta algumas questões interessantes sobre o curso futuro da economia mundial. Os processos de integração da economia mundial baseados no multilateralismo, sob o amparo da OMC, apesar da coexistência do regionalismo, se intensificarão? Ou, a fragmentação da economia mundial em diversos blocos regionais de comércio, levará ao domínio do regionalismo sobre a integração global?

As primeiras avaliações sobre estes temas, realizadas pela OMC, foram positivas. Analisando retrospectivamente a instituição descobriu que os acordos regionais, em geral, estimularam os processos de integração multilateral na economia mundial; e, semelhantemente, a discussão dos processos de integração multilateral aprofundaram as discussões e o aprofundamento dos vínculos regionais (WTO, 2008; WTO 2009).

A crescente utilização de mecanismos de cooperação inter-regional, como a associação entre blocos econômicos, servirá para conformar as bases nas quais o multilateralismo será edificado e fortalecido; e quanto maior for a cooperação entre grandes blocos econômicos regionais da economia mundial, provavelmente, tanto maior será a integração global e não a sua fragmentação em diversos blocos econômicos regionais.

Para melhor compreensão do tema focalizado, a seguir será centrada a atenção nas estratégias de internacionalização. No entendimento das estratégias de internacionalização, um postulado é fundamental: dadas as significativas transformações por que está passando a economia mundial, bem como os desafios e possibilidades que apresentam para o desenvolvimento da economia brasileira, a integração econômica regional reveste-se de especial interesse pelas possibilidades de cooperação nos âmbitos do comércio, do investimento e no desenvolvimento da competitividade e da inovação.

## **2.5. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A origem da palavra estratégia remonta aos primórdios da humanidade, sempre associada a um caráter militar. Comumente, a estratégia é um plano, um guia de ação para determinada situação, uma intenção consciente necessária para traçar uma direção para a

organização superar os concorrentes ou, pelo menos, para orientá-la perante ambientes hostis (MINTZBERG, 1987a, 1987b). Modernamente, na teoria organizacional, ela está ligada à metáfora militar, transferindo para o concorrente a figura do adversário, e para o mercado, a figura do campo de batalha (HATCH, 1997).

No entender de Bulgacov et al. (2007), os estudos sobre estratégias baseiam-se em duas correntes principais, uma que considera a formulação estratégica e outra que atenta para a implementação estratégica. Aquela acredita que a estratégia pode ser explicada a partir do acompanhamento e análise do processo de mudança organizacional; esta se concentra na análise e observação da evolução do processo de mudança organizacional em si.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam cinco definições para a palavra estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e manobra. A estratégia como plano aponta uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Com padrão, por sua vez, representa a consciência em comportamento ao longo do tempo, ou seja, as organizações extraem padrões de seu passado.

No primeiro caso, como plano, pode-se chamar a estratégia de pretendida, isto é, desenvolvem-se planos para o futuro. Já no segundo, é vista como realizada, porém, na prática, nem sempre as estratégias realizadas devem ter sido pretendidas e nem sempre as pretendidas conseguirão ser realizadas. Assim, quando as intenções são plenamente realizadas, podem chamar-se estratégias deliberadas, e as não-realizadas de um padrão que não foi expressamente pretendido, podem ser chamadas de estratégia emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Continuando, a estratégia pode ser vista como posição, ou seja, a localização de determinados produtos em determinados mercados, assim como manobra, que representa uma tentativa de iludir a concorrência, com o objetivo de superá-la. Finalmente, como perspectiva, a estratégia é tida como a maneira de uma organização fazer as coisas, ou seja, seu foco está dentro da organização, dentro da cabeça dos próprios estrategistas e na visão da empresa. Isso significa que as estratégias são abstrações que existem no pensamento dos atores organizacionais e são compartilhadas por meios de intenções ou ações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentaram uma classificação sobre o pensamento estratégico em dez escolas, com perspectivas distintas, conforme explicita o Quadro 1, a seguir.

<b>Escola</b>	<b>Processo</b>
Design	De concepção
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítico
Empreendedora	Visionário
Cognitiva	Mental
Aprendizado	Emergente
Poder	De negociação
Cultural	De negociação
Ambiental	Coletivo
Configuração	De transformação

QUADRO 1 – ESCOLAS E PROCESSOS

FONTE: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000)

A escola do *Design* originou o estudo da estratégia, ao propor um modelo de adequação das capacidades internas às possibilidades externas. A escola do Planejamento assumiu muitas premissas de sua antecessora. Assim, o modelo permanece o mesmo, mas a sua execução torna-se altamente formal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na escola de Posicionamento, também houve aproveitamento das premissas da primeira e da segunda escola, porém com acréscimo, no conteúdo, de duas maneiras: enfatizando a importância das estratégias, e não apenas do processo de formulação, e abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais, ou seja, ajudando a estudar e a prescrever as estratégias específicas disponíveis para as organizações e os contextos nos quais cada um parecia funcionar melhor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola Empreendedora focalizou a formação de estratégias nos processos mentais do líder, enfatizando os estados e processos (intuição, julgamento, sabedoria,

experiência e critério). Percebe-se o processo estratégico como perspectiva, relacionado à visão e ao senso de orientação no longo prazo (visão do futuro) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na escola do Aprendizado, a formação da estratégia é vista como processo emergente. Essa escola sugere que os estrategistas aprendem ao longo do tempo e que, quando compreendem determinada situação, emerge uma estratégia. Surgiram três focos de análise da aprendizagem organizacional que ajudam a informar como ocorre a formação da estratégia: o aprendizado como criação do conhecimento, a abordagem de capacidades dinâmicas e a teoria do caos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na escola do Poder, a ênfase está no uso do poder e na política para favorecer os interesses em questão, por meio da negociação de estratégias. Assim, o processo é fundamentalmente político, e as estratégias assumem a forma de tramas. Internamente, a estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência, e extremamente a organização promove as estratégias deliberadamente agressivas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola Ambiental, por sua vez, pressupõe a estratégia como processo passivo, ou seja, o ambiente é o principal ator, e a liderança e a organização lhe são subordinadas. Essa escola provém da teoria da contingência, que descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e dos atributos específicos da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola Cultural percebe a formação da estratégia como processo coletivo, baseado em crenças e interpretações comuns aos membros da organização. A estratégia assume a força de perspectiva, enraizada em intenções coletivas e refletivas nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. A estratégia que se percebe nesse contexto é a deliberada. O foco dessa escola é a influência que as crenças e os valores do grupo exercem na manutenção da estabilidade estratégica ou na resistência à mudança (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola de Configuração percebe a estratégia como processo de transformação, oferecendo a possibilidade de conciliar e integrar os preceitos das escolas anteriores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola Cognitiva baseia-se na mente do estrategista e em seu processo de cognição: a compreensão e a interpretação ambiental advêm dos esquemas interpretativos dos componentes organizacionais, propiciando a formulação estratégica da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em síntese, as escolas de pensamento acerca da formulação estratégica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) permitem ponderar práticas, ações e intervenções estratégicas organizacionais de maneira abrangente, tanto de caráter deliberadas quanto emergentes, permitindo, assim, mapear e analisar criticamente as abordagens estratégicas das organizações no transcorrer dos processos de internacionalização. Dessa forma, macro e microeconomia, macro e microprocessos e decisões estratégicas podem ser analisados compreensiva e indissociavelmente, abarcando os processos de mudança e redefinição estratégicos imprescindíveis às complexas articulações organizacionais necessárias frente aos processos de integração econômica regional.

Para tanto, crítica é a utilização da abordagem contingencial que, nos estudos organizacionais, permite a análise por intermédio de um paradigma coerente da estrutura organizacional, ao estabelecer que não haja uma estrutura organizacional única e igualmente efetiva à totalidade das organizações, já que sua otimização importará em sua variação em acordo com fatores determinados, como estratégia, dimensão, incerteza, tecnologia, entre outros (DONALDSON, 1999).

Esses fatores são contingenciais à organização e refletem a influência ambiental do ambiente onde a organização se insere, requerendo a adaptação e adequação estrutural da organização a estes fatores contingenciais, bem como, ao ambiente industrial, macroeconômico ou institucional no qual está inserida (DONALDSON, 2006).

Para analisar essa influência no desempenho organizacional, Donaldson (1999, 2000) propôs um modelo teórico de adaptação estrutural para readquirir adequação (*Structural Adaptation to Regain Fit – SARFIT*), onde as alterações contingenciais influenciariam as estruturas organizacionais causando sua inadequação e o início de um ciclo de readaptação contínua entre mudança contingencial ambiental e estrutura organizacional. Assim, a adequação aos fatores contingencias proporcionaria desempenhos positivos e sua inadequação, por conseguinte, desempenho negativo.

Ao término da exposição das posições teóricas das principais escolas do pensamento estratégico e da teoria da contingência estrutural, resta evidente que o ambiente, como fonte de informações ambíguas e *locus* da interação proativa dos dirigentes organizacionais, influencia suas ações estratégicas, bem como suas estratégias de internacionalização, considerando-se a internacionalização como todo tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos por uma organização, por intermédio da configuração internacional de sua atividade produtiva, do desenvolvimento de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, da comercialização de seus produtos ou serviços em outros países (DE PAULA, 1999).

Dessa forma, e, considerando que as estratégias de internacionalização visam integrar, globalmente, os diferentes e dispersos elementos da cadeia produtiva, visando ao fortalecimento da posição comercial, a obtenção de sinergias e a normalização de processos; confrontadas, paralelamente, com distintos contextos culturais e institucionais nos ambientes em que se encontram a concorrer (LEMAIRE, 1997). Resta evidente que as estratégias de internacionalização adotadas pelas organizações refletem um produto da sociedade internacional, onde o ambiente econômico internacional apresenta demandas que as organizações, tão pouco os Estados, por si próprias não podem satisfazer (LUZARRAGA, 2004). Por conseguinte, os processos de integração regional são essenciais para a análise das estruturas e dinâmicas organizacionais em sua dimensão internacional.

Nesse sentido, crítica é a aplicabilidade da Teoria da Integração Regional às estratégias de internacionalização das organizações, pois estas operam em dimensões geográficas espaciais que necessitam de reconstrução teórica e política para abarcar as diversas pressões institucionais, locais e globais. Assim, a Teoria da Integração Regional pode explicar teórica, analítica e politicamente as especificidades da integração regional e suas heterogeneidades estruturais (produtivas, sociais, regionais, políticas e culturais), procurando apreender suas determinações, seu papel e suas potencialidades na implementação das estratégias de internacionalização organizacionais.

Por sua vez, no Brasil existe um grande potencial latente de comércio e investimento. Para dinamizar este potencial é necessário que as estratégias de internacionalização das organizações brasileiras sejam acompanhadas de um conjunto de políticas públicas orientadas para melhorar a competitividade internacional, com base na

inovação e na incorporação da tecnologia e do conhecimento nas atividades produtivas e de exportação. Nesse sentido, a compreensão dos processos de integração regional na formulação estratégica organizacional é essencial.

De outra parte, a atual dinâmica da economia mundial se caracteriza pelo aparecimento de novas correntes comerciais e financeiras vinculadas à participação em processos de integração regionais, em um contexto global de consolidação de mercados regionais unificados (ALMEIDA, 2002). Nesse contexto, urge que as organizações partícipes destes processos desenvolvam visões estratégicas compartilhadas a fim de levar a cabo uma série de iniciativas comuns nos âmbitos do comércio, dos investimentos e da tecnologia, sendo fundamental para a determinação das decisões de investimentos no exterior pelas empresas multinacionais.

Assim, a principal decisão de investimento concentra-se na escolha da estratégia de ingresso em um novo mercado (país), tipicamente, dividida entre aquisição e *greenfield investment*, aquela caracterizada pela incorporação onerosa de uma planta industrial, já existente e, possivelmente, em funcionamento, no país no qual deseja-se ingressar; e, esta caracterizada pela construção de uma nova planta industrial no país onde pretenda-se penetrar (XU; SHENKAR, 2002).

A escolha da estratégia de ingresso pode vislumbrar diferentes aspectos relativos ao novo mercado (país), mas tendem a recair sobre aspectos relacionados à oferta e ao feitiço da mão-de-obra, a qualidade do processo produtivo, aos aspectos logísticos, aos recursos naturais existentes, ao impacto na imagem institucional da empresa multinacional, aos aspectos legais e à superação das barreiras comerciais governamentais, explícitas ou não (KIM; HWANG, 1992).

O sucesso da estratégia de ingresso adotada, mensura-se, ordinariamente, por intermédio da avaliação dos resultados alcançados, dentro de um período temporal determinado, e, do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, comumente, aumento da rentabilidade, expansão do mercado, incremento da produtividade, novas linhas de produto, aumento da disponibilidade financeira, melhorias nas instalações físicas, progressos em pesquisa e desenvolvimento, evolução das estruturas e atividades

organizacionais, capacitação dos recursos humanos, avanços nos serviços prestados aos consumidores e desenvolvimento da responsabilidade social (STEINER, 1979).

Esses movimentos estratégicos agregam e exigem novas abordagens ou padrões para formulações estratégicas, em comparação com os modelos tradicionais. As organizações multinacionais apresentam uma grande divergência das práticas tradicionais, uma vez que organizações de diferentes nações participam e contribuem para mudanças na condução dos negócios. Assim, surgem diferentes arquétipos ou modelos de gestão empresarial.

<b>Arquétipos</b> <b>Atributos</b>	<b>Global</b>	<b>Transnacional</b>	<b>Multidoméstico</b>
<b>Estilo Administrativo</b>	Etnocêntrico	Geocêntrico	Policêntrico
<b>Atuação</b>	Nacional com Operações Internacionais	Internacional	Multinacional
<b>Coordenação e Configuração</b>	Global	Global Complexa	Multidoméstica
<b>Estrutura Interorganizacional</b>	Global	Transnacional / Internacional	Multinacional
<b>Estrutura Organizacional</b>	Centralizada	Rede	Descentralizada

QUADRO 2 – ARQUÉTIPOS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS

FONTE: BASEADO EM PERLMUTTER (1969); KINDLEBERGER (1984); PORTER (1986); BARTLETT E GHOSHAL (1989); E, GHOSHAL E BARTLETT (1990)

Os arquétipos de empresas multinacionais variam muito em termos de estilo administrativo, atuação, coordenação, configuração e estruturas (vide Quadro 2, acima). A taxonomia dos estilos administrativos, baseada em Perlmutter (1969), compreende o estilo geocêntrico de administrar, com uma orientação mundial; o estilo policêntrico de administrar, orientado à satisfação das necessidades locais nos países receptores das subsidiárias; e, o estilo etnocêntrico de administrar, orientado a satisfazer, primordialmente, os interesses locais do país da empresa controladora. Quanto à atuação das empresas multinacionais, Kindleberger (1984) traça uma distinção entre empresas nacionais com operações internacionais, empresas multinacionais e empresas internacionais, baseado em diferentes características funcionais e atitudinais. A configuração e a coordenação existentes na cadeia de valor das empresas multinacionais permitiram a Porter (1986) agrupá-las em empresas

globais, globais complexas e multidomésticas. Finalmente, Bartlett e Ghoshal (1989) e Ghoshal e Bartlett (1990) propuseram distinções entre as diferentes formas organizacionais das empresas multinacionais, quanto à sua estrutura interorganizacional e quanto à sua estrutura organizacional. Naquela surgem estruturas globais, com um controle intenso e estrutura centralizada; estruturas multinacionais, organizadas sob a forma de federações descentralizadas; e, estruturas transnacionais, com estruturas que permitem reter a flexibilidade local, atingindo, simultaneamente, a integração global. Nesta, despontam estruturas organizacionais globais, com formato centralizado; estruturas transnacionais, com talhe reticular; e estruturas multidomésticas, com configuração descentralizada.

Seguindo os arquétipos anteriormente apresentados e baseando-se em Harzing (2000), pode-se definir uma tipologia básica quanto às estratégias organizacionais das empresas multinacionais: multidoméstica, global e transnacional.

Cinco critérios centrais norteiam a proposta tipológica (vide Quadro 3). O primeiro critério é o *design* organizacional – concepção e desenho do sistema organizacional –, que engloba os conceitos de descentralização, estrutura de rede, fluxo intersubsidiárias e fluxo controladora-subsidiária. O segundo critério é a interdependência, que abarca os conceitos de dependência total, dependência da controladora e dependência das subsidiárias. A terceira vertente da proposta tipológica é a responsividade local – o grau de responsividade apresentado pelas subsidiárias às diferenças locais das preferências dos consumidores –, que compreende as noções de produção local, pesquisa e desenvolvimento locais, modificações em produtos e as adaptações necessárias as ações mercadológicas. O nível de controle – os mecanismos utilizados para assegurar que todas as unidades organizacionais sigam os objetivos organizacionais comuns – constitui o quarto critério, que encerra as noções de controle total, controle pessoal centralizado, controle burocrático formalizado, controle de produção e controle de socialização e de rede. O quinto critério compreende o nível e o perfil de expatriação – presença e papel dos indivíduos expatriados nas diferentes unidades organizacionais –, que envolve a extensão da presença expatriadora e os controles direto e indireto da expatriação.

	<b>Multidoméstica</b>	<b>Global</b>	<b>Transnacional</b>
<b>Design Organizacional</b>			
Descentralização	Alta	Baixa	Baixa
Estrutura de Rede	Baixa	Baixa	Alta
Fluxo Intersubsidiárias	Baixo	Médio	Alto
Fluxo Controladora-Subsidiárias	Baixo	Alto	Baixo/Médio
Centro de Excelência	Baixo	Baixo	Alto
<b>Interdependência</b>			
Nível Total de Interdependência	Baixo	Alto	Alto
Nível de Dependência da Controladora	Baixo	Alto	Médio
Nível de Dependência das Subsidiárias	Baixo	Médio	Alto
<b>Responsividade Local</b>			
Produção Local	Alta	Baixa	Média
P & D Local	Alta	Baixa	Média
Modificações em Produtos	Alta	Baixa	Alta
Adaptações em <i>Marketing</i>	Alta	Baixa/Média	Alta
<b>Nível de Controle</b>			
Nível Total de Controle	Baixo	Alto	Médio
Nível de Controle Pessoal Centralizado	Baixo	Alto	Baixo
Nível de Controle Burocrático Formalizado	Baixo	Alto	Médio
Nível de Controle da Produção	Médio	Médio	Médio
Nível de Controle de Socialização e da Rede	Médio	Médio	Alto
<b>Nível e Perfil de Expatriação</b>			
Extensão da Presença da Expatriação	Baixa	Alta	Alta
Controle Direto da Expatriação	Baixo	Alto	Médio
Controle Indireto da Expatriação	Baixo	Baixo	Alto

QUADRO 3 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS

FONTE: ADAPTADO DE HARZING (2000)

Existem outros fatores, além dos econômicos, que moldam as decisões das organizações em relação à internacionalização. Esses fatores são de natureza diversa, estando relacionados com o ambiente externo da organização, as características da organização e as atitudes psicológicas dos seus administradores (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Uma hipótese-chave desses modelos é que a internacionalização é um processo gradual, que implica um envolvimento crescente com os mercados externos e que pode tomar, primeiro, a forma de exportação via agentes, depois passar a exportação via subsidiárias e, finalmente, chegar à fabricação local no mercado externo. As distintas fases pelas quais passa o relacionamento com o mercado externo indicam um crescente comprometimento de recursos da organização com aquele mercado. As formas organizacionais desse maior envolvimento podem se dar através da formação de *joint-ventures*, licenciamento, ou subsidiárias, tanto para o atendimento comercial como para a produção fabril (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização é gradual porque existem diferenças culturais e distância psíquica entre o exportador, por um lado, e o mercado a ser conquistado, por outro. Essas diferenças ou distâncias geram incertezas sobre os resultados das transações e só podem ser diminuídas pelo conhecimento da outra cultura. O processo de conhecimento do mercado externo é gradual e, principalmente, empírico. A organização deve aprender a outra cultura pela experiência no próprio mercado. Na medida em que ela vai conhecendo o mercado externo, entendendo as características da outra cultura, diminuem as incertezas iniciais e, dessa maneira, pode ser aumentado o comprometimento de recursos nesse mercado.

Desta forma, o processo de internacionalização tem duas características básicas: conhecimento do mercado e comprometimento de recursos. Para avançar nesse processo, a organização deve se envolver em atividades comerciais (que lhe permitem conhecer) e tomar decisões de comprometimento de recursos. Os escritórios comerciais, as subsidiárias comerciais e fabris indicam uma sequência de maior comprometimento de recursos, como resultado do maior conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Na mesma linha, Cavusgil (1980) considera que o padrão gradual de internacionalização decorre das maiores incertezas, dos custos de informação mais elevados e

da falta de conhecimento empírico em atividades de *marketing* no exterior, especialmente para empresas médias e pequenas. A exportação teria as características de uma inovação para a organização, pois há, nessa atividade, tal como em pesquisa e desenvolvimento, uma grande incerteza, que só pode ser reduzida gradualmente através do conhecimento, fruto da própria experiência exportadora. Na medida em que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquirido na atividade, pode comprometer mais recursos.

Uma das principais críticas a este modelo é o fato de ser muito determinista, não reconhecendo que a organização pode manter-se em um determinado estágio e não evoluir, assim como pode fazer uma escolha estratégica diferente quanto aos modos de entrada e expansão no mercado internacional. Em uma crítica à consistência teórica desses modelos, Andersen (1993) considerou esses modelos como conceituais e metodologicamente insuficientes, pois os modelos comportamentalistas não explicam suficientemente por que as organizações podem não evoluir da maneira prevista e quais seriam as restrições e as dificuldades para avançar na trajetória esperada de internacionalização.

Para explicar essa indeterminação, tais modelos argumentam que não existe um tempo padrão entre o início da exportação e o investimento no exterior. A falta de investimento (ou comprometimento de recursos) de muitas firmas pode refletir simplesmente a continuação das incertezas sobre o mercado, ou a não redução da distância psíquica e cultural.

Mas as decisões de investimento no exterior parecem estar também relacionadas com as características dos ativos e do produto da firma. As teorias da internacionalização que enfatizam esses fatores, assim como os custos de transação e imperfeições nos mercados, podem ajudar a entender a não evolução das firmas para a fase de investimento no exterior.

A teoria eclética da internacionalização da firma foi desenvolvida por Dunning (1980) e procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo. Essa abordagem entende que determinadas falhas de mercado (custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos) levariam uma empresa a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento ou exportação, como modo de entrada em um mercado externo e quando dispusesse de vantagens diferenciais com relação a outras empresas e desejasse proteger tais vantagens utilizando-se de sua própria estrutura. Para

entender a decisão de produção internacional, deve-se adicionar o condicionamento criado por algumas variáveis estruturais e conjunturais, tais como características do país e da indústria, assim como variáveis operacionais e estratégicas específicas da organização.

Para Dunning (1980), uma empresa pode contar com três tipos de vantagens diferenciais: as de *localização*, que são as oferecidas por um país ou uma região determinados; as de *propriedade*, ou de capacidades próprias desenvolvidas pela organização, que são as que lhe permitem se posicionar relativamente melhor no mercado estrangeiro quando comparada com os produtores locais ou outros produtores estrangeiros; e as de *internalização*, que indicam que, se os custos de incorporação e organização produtiva são menores que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, a empresa investirá na produção nesse mercado.

Os aspectos envolvidos nos custos de transação são relativos a variáveis do ambiente (incerteza e complexidade) e do comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo). A racionalidade limitada pode implicar dificuldade de comunicação entre as partes em uma transação, particularmente se esta ocorresse entre culturas distintas. O oportunismo pode surgir quando o controle sobre o contrato é imperfeito, logo, a organização pode preferir internalizar para evitar o oportunismo (DUNNING, 1980).

As vantagens de propriedade de uma firma podem ser de natureza estrutural, derivada da posse de ativos intangíveis (patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de *management*, habilidade para a diferenciação de produtos), e, ou, de natureza transacional, derivada da capacidade de hierarquia, decorrente do *common governance* de atividades diversas que resultam da própria característica multinacional da empresa (DUNNING, 2000).

A exploração dessas vantagens de propriedade em terceiros mercados pode ser feita de diversas maneiras. Uma opção é a exportação dos bens e serviços que produz desde seu país de origem. Uma segunda opção é conceder licenças de produção desses bens a outras firmas instaladas nos terceiros mercados. Uma terceira opção é internalizar essas vantagens de propriedade, instalando plantas próprias em outros mercados. A escolha depende de uma análise de custos e benefícios entre as distintas alternativas, que são afetadas por um conjunto de fatores, tais como: forma de concorrência no setor, grau de imperfeição da informação disponível no país de destino, nível de proteção e *enforcement* dos direitos de propriedade,

características do país emissor e receptor do investimento e variedade e tipo de produtos que a firma pretenda produzir no mercado externo (DUNNING, 2000).

Dado um determinado contexto legal e econômico, a decisão de produzir no exterior, ao invés de licenciar ou exportar, está fortemente influenciada pela natureza dos ativos intangíveis, alguns dos quais, especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de *management*, ou de comercialização da firma, são o conhecimento implícito, que a firma pode usar, mas não vender nem licenciar (DUNNING, 2000). Esses tipos de ativos intangíveis estimulam o investimento na produção internacional da organização.

Os motivos para que a firma deseje internalizar um mercado de insumos ou de produtos – ou seja, que deseje produzir em lugar de comprar ou vender – podem ser: a) o risco e a incerteza; b) a obtenção de economias de escala; c) os decorrentes do fato de uma transação de bens ou serviços poder produzir, para obter economias de escala ou para reduzir custos de transação e coordenação, resultantes da incerteza e da existência de externalidades (DUNNING, 2000).

Da mesma forma que os ativos intangíveis, resultantes do conhecimento implícito, a existência de vantagens de localização também favoreceria a produção local ao invés da exportação ou do licenciamento. Algumas das vantagens de localização são: abundância de recursos naturais (importam, nesse caso, a magnitude, o custo e a qualidade dos recursos) e humanos, *know-how* tecnológico, infra-estrutura, instituições, tamanho do mercado, estabilidade política e econômica, regime cambial e esquema de política econômica (DUNNING, 2000).

Como uma maneira de ordenar as inúmeras alternativas que podem surgir das diferentes combinações das vantagens de propriedade, internalização e localização, Dunning (1988) classifica as estratégias de investimento estrangeiro em quatro grandes tipos, de acordo com o seu objetivo principal: ***baseado em recursos; baseado em mercado; especialização em racionalização (eficiência); e, comércio e distribuição (importação e exportação)***. No Quadro 4, podem ser observadas as vantagens de propriedade, localização e internalização necessárias para cada tipo de estratégia de investimento.

A estratégia de investimento baseada em ***comércio e distribuição (importação e exportação)*** trata-se de um investimento fundamentalmente comercial, cujo objetivo é, com

relação à exportação, colocar melhor os produtos no mercado de destino. As vantagens de propriedade necessárias para esse tipo de investimento não são muito sofisticadas: acesso aos mercados e disponibilidade de produtos a distribuir. A vantagem de internalização está em evitar a *misrepresentation* do agente comercial (oportunismo do agente e proteção da qualidade do produto final) e garantir um fluxo adequado de vendas (controlar diretamente as cadeias de distribuição). Esse tipo de investimento é feito perto do mercado consumidor e onde for mais conveniente para realizar os serviços de pós-venda do produto. O tipo de produto que requer esse tipo de investimento é aquele que, por suas características, necessita manter contato com os consumidores finais ou, sua oferta no mercado de destino é dependente de serviços adicionais.

Por sua vez, a estratégia de investimento *baseado em mercado* é um investimento produtivo realizado com o objetivo de explorar o mercado doméstico do país receptor do investimento. Os requerimentos de vantagens de propriedade são bem maiores do que no caso da estratégia de investimento baseada em *comércio e distribuição (importação e exportação)*. A empresa precisaria contar com capital, tecnologia, habilidades organizacionais e administrativas, marca diferenciada no mercado e clientela cativa. É possível para uma organização diferenciar sua marca e obter uma clientela cativa no processo de vender via exportações, mas para produzir no mercado de destino precisa de vantagens proprietárias adicionais, para compensar os custos adicionais da internalização, cujas vantagens seriam as usuais: redução de custos de transação, proteção dos direitos de propriedade e manutenção da qualidade do produto. As vantagens de localização estão relacionadas com os custos de transação, proteção dos direitos de propriedade e manutenção da qualidade do produto. As vantagens de localização estão relacionadas com os custos de produção no mercado de destino (materiais e trabalhistas), as características dos mercados (do país emissor e receptor), as políticas governamentais e os custos de transportes.

A estratégia de investimento *baseado em recursos* é um investimento produtivo realizado com o objetivo de explorar os recursos naturais do país receptor do investimento. Os requerimentos de vantagens de propriedade são menores do que no caso da estratégia de investimento baseada em *baseado em mercado*. A empresa precisaria contar com capital, tecnologia, acesso a mercados e ativos complementares. Quanto à internalização, as vantagens são: a estabilidade da oferta a preços certos, o controle dos mercados e o domínio da tecnologia. As vantagens de localização estão relacionadas com a posse de recursos

naturais, a existência de infra-estrutura adequada e a presença de mão-de-obra não qualificada e abundante.

<b>Estratégia de Investimento</b>	<b>Vantagens de Propriedade</b>	<b>Vantagens de Localização</b>	<b>Vantagens de Internacionalização</b>
<b>Baseado em Recursos</b>	Capital; tecnologia; acesso a mercados; ativos complementares.	Possessão de recursos naturais; infra-estrutura adequada; mão-de-obra não-qualificada e abundante.	Estabilidade da oferta a preços certos; controle dos mercados; domínio da tecnologia.
<b>Baseado em Mercados</b>	Capital; tecnologia; informação; habilidades organizacionais e administrativas; excesso de pesquisa e desenvolvimento (P & D); economia de escala; <i>trade marks</i> ; <i>goodwill</i> .	Custos de materiais e trabalhistas; características do mercado; políticas governamentais; custos de transporte.	Reduzir custos de transação, informação e incertezas do comprador; proteger direitos de propriedade e qualidade.
<b>Especialização em Racionalização (Eficácia)</b>  a) <b>Produtos.</b> b) <b>Processos.</b>	Capital; tecnologia; informação; habilidades organizacionais e administrativas; excesso de pesquisa e desenvolvimento (P & D); economia de escala; <i>trade marks</i> ; <i>goodwill</i> ; acesso a mercados; economia de escopo; diversificação geográfica.	a) Economia de especialização do produto e concentração. b) Baixos custos trabalhistas e incentivos para a produção local.	a) Reduzir custos de transação, informação e incertezas do comprador; proteger direitos de propriedade e qualidade; ganho de economias de <i>common governance</i> . b) Economia de integração vertical.
<b>Comércio e Distribuição ( Importação e Exportação)</b>	Acesso a mercados; produtos para distribuir.	Fonte de insumos e mercado local; necessidade de estar perto dos consumidores; serviços pós-venda.	Necessidade de proteger a qualidade dos insumos; necessidade de garantir as vendas e necessidade de evitar <i>misrepresentation</i> do agente.

QUADRO 4 – ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTOS DIRETOS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

FONTE: BASEADO EM DUNNING (1988)

A estratégia de investimento *especialização em racionalização (eficiência)* é um investimento produtivo realizado com o objetivo de explorar tanto os recursos naturais como o mercado doméstico do país receptor do investimento. Os requerimentos de vantagens de propriedade são maiores do que no caso das estratégias de investimento *baseado em mercado* ou *baseado em recursos*. A empresa precisaria contar com capital, tecnologia, habilidades organizacionais e administrativas, marca diferenciada no mercado e clientela cativa, além de

economias de escopo e de diversificação geográfica. Quanto à internalização, as vantagens são: os menores custos de transação, a proteção dos direitos de propriedade, a manutenção da qualidade do produto, ganho de economias de *common governance* e ganhos de economias de integração vertical. As vantagens de localização estão relacionadas com as economias de especialização do produto e concentração, aliadas aos baixos custos trabalhistas e aos incentivos para a produção local.

A estratégia de investimento *baseado em mercado* – e, em menor medida, a estratégia de investimento *comércio e distribuição (importação e exportação)* – permite não só o acesso a um mercado determinado, mas também facilita a expansão das vendas, pois permite: a) adaptar produtos aos gostos locais; b) melhorar as relações com os usuários que precisam de bens adaptados a necessidades específicas; c) projetar uma imagem de “corporação local”. Em indústrias nas quais os gostos e modas mudam rápida e sistematicamente, as estratégias de investimento *especialização em racionalização (eficiência)* ou *baseado em mercado* podem permitir a atualização da organização em relação às tendências do mercado, o que também pode melhorar as capacidades de desenho e atualização da firma.

Assim, uma organização vai continuar o seu processo de internacionalização – passando a produzir no mercado de destino – se possuir vantagens proprietárias que tornem necessário ou vantajoso internalizar mercados. Podemos esperar, então, que em indústrias nas quais os ativos proprietários intangíveis sejam importantes haverá possibilidade de encontrar um número importante de empresas multinacionais. Igualmente, países com infra-estrutura e desenvolvimento tecnológico que propiciem a criação de vantagens de propriedade tenderão a ter um número maior de empresas com investimentos produtivos no exterior. Por outro lado, firmas sem vantagens proprietárias muito sofisticadas não terão incentivos para internalizar mercados e localizar a produção em outros mercados e, assim, deterão seu processo de internacionalização na etapa exportadora ou, no máximo, realizarão alguns investimentos no exterior para comercializar o produto feito no mercado doméstico.

A revisão da literatura até aqui realizada, na presente tese, procurou destacar os temas da integração econômica regional, das estratégias de internacionalização e do desempenho organizacional. A seguir, esses temas, discutidos separadamente até agora, serão apresentados em conjunto, pois é da relação entre eles que foi gerado o problema de pesquisa

em que esta tese está baseada. Em face do grau e da complexidade da integração econômica regional, as organizações adotam determinadas estratégias de internacionalização que influenciam o desempenho organizacional.

## **2.6. INTEGRAÇÃO ECONÔMICA REGIONAL E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Ao término das discussões sobre os tópicos anteriores, parece restar evidente o papel da integração econômica regional e das estratégias de internacionalização enquanto propulsores de reconfigurações organizacionais e geoestratégias inovadoras.

A importância da integração econômica regional depende-se de uma série de estudos que indicam que a maioria das multinacionais são, de fato, regionais e não globais. Nesse sentido, o clássico estudo de Rugman (2005) comprovou que a maioria das quinhentas maiores organizações multinacionais mundiais – responsáveis por 90% do investimento direto estrangeiro (IDE) e metade do comércio mundial – são regionais e não globais, pois, em média, 80% de suas movimentações comerciais ocorrem intraregionalmente.

Diante disso, o estudo e o desenvolvimento de novas teorias que expliquem a predominância desta atividade regional ou regionalização, particularmente, em países em desenvolvimento é uma necessidade premente para se testar a dimensão regional da expansão internacional.

Como as questões relacionadas à internacionalização e à integração econômica regional são ainda pouco pesquisadas, especialmente no caso brasileiro, sendo que a maioria das pesquisas realizadas sobre este tema tem se concentrado na discussão destes aspectos na América do Norte, Europa e Ásia, este tema é um elemento crucial a ser considerado nas estratégias de internacionalização das organizações brasileiras dada a sua crescente incorporação às estruturas econômicas mundiais.

Posto isso, ainda não se tem elementos teóricos e empíricos suficientes para se inferir acerca de algumas questões cruciais para o debate deste tema, como: Quais são as variáveis presentes nos contextos nacional e internacional que atuam sobre as organizações brasileiras internacionalizadas? Quais são as variáveis que definem as estratégias de internacionalização presentes nas organizações brasileiras internacionalizadas? Quais estratégias de internacionalização foram implementadas pelas organizações brasileiras

internacionalizadas? Quais foram os fatores preponderantes na formação das estratégias de internacionalização das organizações brasileiras internacionalizadas? Como os fatores preponderantes na formação das estratégias de internacionalização das organizações brasileiras internacionalizadas operam, influem e condicionam as estratégias de internacionalização em face da integração econômica regional? Como os fatores preponderantes na formação das estratégias de internacionalização, presentes nas organizações brasileiras internacionalizadas, atuam como mediadores das estratégias e práticas de internacionalização, considerando-se a integração econômica regional?

Nesse sentido, no Quadro 5, a seguir, se propõe um esquema analítico sensibilizador dos elementos e variáveis relativos à atratividade do ingresso em mercados internacionais, com categorias e conceitos que propiciam conexões analíticas das dimensões de realidade da atratividade.

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
<b>Econômica</b>	Representa o grau de liberdade dos agentes econômicos nas decisões econômicas em relação à intervenção estatal.
<b>Integração</b>	Constata a presença de associação entre países para benefício mútuo em setores econômicos.
<b>Política</b>	Reflete o nível de influência política partidária em relação à influência técnica nas decisões administrativas governamentais.
<b>Sócio – Cultural</b>	Ilustra a coesão dos valores intelectuais, sociais, culturais e morais, tradições e costumes dos indivíduos de uma Sociedade.
<b>Jurídico – Legal</b>	Expressa a segurança jurídica nos procedimentos e atos dos poderes públicos, como o Executivo, o Legislativo e o Judiciário.
<b>Infraestrutura</b>	Revela a presença dos recursos de produção necessários para a condução dos empreendimentos.
<b>Institucional</b>	Exprime a solidez da estrutura política, econômica e social para a condução normal dos processos econômicos em um Estado.

QUADRO 5 – EPÍTOME DOS FATORES DE ATRATIVIDADE NO INGRESSO EM MERCADOS INTERNACIONAIS

FONTE: Elaborado pelo autor

Prosseguindo nesta linha de inquirição, a descoberta de elementos teóricos e empíricos que respondam estas questões pode validar as hipóteses orientadoras da tese propugnada.

A primeira hipótese orientadora a ser sustentada apóia-se na constatação de que há um incremento no número de países que adotam a ideologia do livre mercado e da liberalização econômica, fato que, para Gupta e Govindarajan (2004), está se tornando a realidade comercial dentro dos acordos que visam à integração econômica regional. Assim, pode-se conceber que o estágio da internacionalização está positivamente relacionado ao grau de integração econômica regional, pois a formação de blocos econômicos é um fato concreto que se deve a proximidade geográfica, a existência de meios de transporte adequados, a alguma atividade comercial anterior, a algum laço histórico ou cultural, entre outros fatores. Tais fatores auxiliam a um maior entendimento econômico em uma determinada região, com objetivos econômicos e políticos, com amplos reflexos sociais, proporcionando condições equitativas de desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, incentivando e carreando investimentos para aquela região.

A segunda hipótese orientadora a ser sustentada baseia-se em um ponto controverso que é a importância das organizações internacionalizadas, enquanto atores organizacionais, no processo de desenvolvimento econômico dos países anfitriões, como destacam Rugman e Doh (2008). Dessa forma, pode-se projetar que um maior grau de integração econômica regional ocasiona e conduz a diferentes estratégias e configurações organizacionais no processo de internacionalização.

A terceira hipótese orientadora a ser sustentada funda-se nas observações de Contractor (2007) acerca das relações entre as atividades internacionais, sua dimensão regional e seu desempenho, no ensaio teórico de Bowen (2007) a respeito de internacionalização e desempenho, e nas observações de Sukpanich (2007) e Richter (2007) com relação à inserção da dimensão regional nas métricas de análise da internacionalização e de seu desempenho. Desse modo, pode-se compreender que um elevado grau de integração econômica regional está positivamente associado a um desempenho organizacional superior, pois, acelera o crescimento econômico, o progresso social e o desenvolvimento cultural em dada região, expandindo o comércio exterior por intermédio da cooperação mais ativa e positiva entre as organizações regionais e internacionais.

Nessa linha de análise, pode-se dizer que integração regional, é um processo contínuo que exerce influência complexa sobre as organizações e Estados aderentes, exigindo, dessa forma, adaptações recíprocas, com intensidade e naturezas diversas, destacando-se, particularmente, a convergência e acomodação das estruturas organizacionais. Por outro

lado, estas ações podem acarretar tanto o aumento das potencialidades quanto das vulnerabilidades organizacionais, o que demanda uma dinâmica produtiva inter-regional mais nítida.

Dessa forma, no Quadro 6, a seguir, se propõe um esquema analítico sensibilizador dos elementos e variáveis relativos aos fatores de risco no ingresso em mercados internacionais, com categorias e conceitos que proporciona a possibilidade de analisar os elementos associados à percepção do risco nas organizações e os processos inerentes à essa propriedade.

<b>Dimensão</b>		<b>Características</b>
<b>Risco Global</b>		Crises globais e desacelerações econômicas subsequentes podem afetar adversamente a demanda global e levar a uma redução do comércio internacional.
<b>Risco Associado ao Brasil</b>		Condições políticas e econômicas no Brasil e políticas governamentais para a economia e outras áreas podem afetar negativamente a demanda por seus produtos no país de destino, bem como sua receita líquida e desempenho financeiro geral.
<b>Risco de Mercado</b>	<b>Crédito</b>	Risco de natureza financeira, relacionado à possibilidade de não recebimento de nossos clientes valores ou créditos devidos em virtude da venda de produtos, ou de recebimento dos pagamentos de tais créditos fora dos prazos pré-estabelecidos.
	<b>Liquidez</b>	Representa a possibilidade de descasamento entre os vencimentos dos ativos e passivos.
	<b>Câmbio</b>	Esse risco está atrelado à possibilidade de alteração nas taxas de câmbio, afetando a despesa financeira (ou receita) e o saldo passivo (ou ativo) de contratos que tenham como indexador a moeda estrangeira.
	<b>Juros</b>	Esse risco é oriundo da possibilidade da organização vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos ou ativos (aplicações) no mercado.
	<b>Commodities</b>	Esse risco está relacionado à possibilidade de oscilação no preço das matérias-primas e demais insumos utilizados no processo de produção.

QUADRO 6 – EPÍTOME DOS FATORES DE RISCO NO INGRESSO EM MERCADOS INTERNACIONAIS  
 FONTE: Elaborado pelo autor

Isso posto, torna-se evidente que discutir internacionalização passa pelo desenvolvimento e compreensão dos mecanismos e processos de integração regional, pois as estratégias de internacionalização vinculam-se aos instrumentos, medidas e ações concretas previstas nestes instrumentos de integração. Logo, assimilar e interpretar a integração regional, sobretudo em sua dimensão comercial, é vital para a formulação estratégica e, para tanto, a consciência de seu caráter contingente e incerto cumpre papel determinante.

Dessa forma, à luz da Teoria da Integração Regional, torna-se patente que a integração econômica regional, conjuntamente com as estratégias de internacionalização, são os fatores catalisadores das estratégias de internacionalização formuladas pelas organizações em resposta ao mercado global, tais como o acesso às oportunidades comerciais, à tecnologia e a informação. Dessa forma, a proposição primeira desta tese – evidenciar se a integração econômica regional influencia o processo de internacionalização das organizações brasileiras – constitui-se numa sucessão criativa, na qual a imaginação antecipa o conhecimento, com o fim de explicar ou prever a possível realização de um fato e deduzir-lhe as consequências.

A partir desse quadro teórico de referência, apresenta-se, no capítulo seguinte, a proposta metodológica que orientará a investigação empírica do problema de pesquisa, considerando a operacionalização das categorias analíticas relevantes, o delineamento da pesquisa e os procedimentos para a coleta e o tratamento dos dados pesquisados.

### **3. METODOLOGIA**

O processo de investigação científica, além de embasado nos conhecimentos já desenvolvidos sobre o tema na literatura especializada, deve ser conduzido a partir de uma metodologia coerente que permita alcançar os objetivos do estudo. Deve-se especificar o fenômeno em estudo, delinear estratégias de investigação e estabelecer técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados.

Dessa forma, tomando-se como base o referencial teórico-empírico exposto até o momento, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a realização da investigação científica, a fim de atender ao problema de pesquisa anteriormente definido.

#### **3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

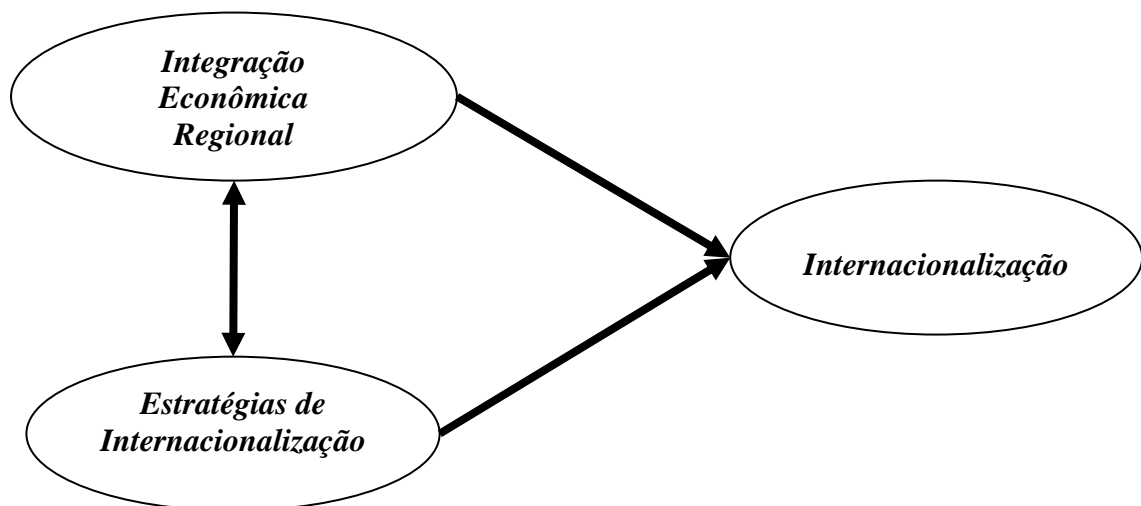
Apresenta-se, neste capítulo, a metodologia de pesquisa empregada para a verificação do problema anteriormente sugerido. Pretende-se verificar qual a importância relativa dos processos de integração regionais nos processos de internacionalização e na formulação estratégica das organizações brasileiras. De posse dessa elaboração, faz-se, neste momento, a especificação do problema de pesquisa, mediante as perguntas que seguem.

##### **3.1.1. Perguntas de Pesquisa**

- ✓Quais estratégias de internacionalização foram implementadas pela organização brasileira analisada?
  
- ✓De que forma o sistema político-legal e a influência governamental influenciou ou impactou a estratégia de ingresso da organização brasileira analisada nos países/mercados onde atua?
  
- ✓Como a presença ou ausência de acordos de integração regional ou tratados bilaterais/multilaterais facilitou ou dificultou o ingresso da organização brasileira analisada nos países/mercados onde atua?
  
- ✓ Como os fatores preponderantes na formação das estratégias de internacionalização, presentes na organização brasileira analisada, atuaram nas

estratégias e práticas de internacionalização, considerando-se a integração econômica regional?

### 3.1.2. Apresentação das Variáveis



### 3.1.3. Definição das Categorias Analíticas

#### *Integração Econômica Regional*

**DC:** Constitui-se de processos por meio dos quais os atores políticos, a partir de diversos enquadramentos nacionais, são persuadidos a transferir expectativas, lealdades e atividades políticas a um novo centro de poder para a promoção da convergência estrutural, do desenvolvimento da competitividade e do fortalecimento da coesão social (SAMPSON; WOOLCOCK, 2003).

**DO:** Os processos de integração econômica regional foram identificados por meio de levantamento dos atos internacionais dos quais o Brasil é signatário junto ao Ministério das Relações Exteriores brasileiro.

#### **Estratégias de Internacionalização**

**DC:** Caracterizam-se por serem ações organizacionais que visam integrar, globalmente, os diferentes e dispersos elementos da cadeia produtiva, visando ao fortalecimento da posição

comercial, a obtenção de sinergias e a normalização de processos; confrontadas, paralelamente, com distintos contextos culturais e institucionais nos ambientes em que se encontram a concorrer (LEMAIRE, 1997).

**DO:** Foram identificadas mediante a análise de dados de fontes secundárias e por intermédio da análise de conteúdo das entrevistas com os dirigentes do nível estratégico da organização objeto de análise.

### **Internacionalização**

**DC:** Compreende todo tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos por uma organização, por intermédio da configuração internacional de sua atividade produtiva, do desenvolvimento de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, da comercialização de seus produtos ou serviços em outros países (DE PAULA, 1999).

**DO:** Foram identificadas mediante a análise de dados de fontes secundárias e por intermédio da análise de conteúdo das entrevistas com os dirigentes do nível estratégico da organização objeto de análise.

### **3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes para a Pesquisa**

#### **Contexto Nacional**

É a inter-relação de circunstâncias que acompanham um fato ou uma situação de caráter nacional (que envolve pessoas, grupos pertencentes a uma única nação) que contribui para a compreensão de seu significado.

#### **Contexto Internacional**

É a inter-relação de circunstâncias que acompanham um fato ou uma situação de caráter internacional (que envolve pessoas, grupos pertencentes a várias nações) que contribui para a compreensão de seu significado.

## **Dirigentes do Nível Estratégico**

Caracterizam-se por serem integrantes da organização que ocupam os níveis superiores da hierarquia, responsáveis pela administração, pela representação legal e pelas decisões estratégicas.

## **3.2. DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA**

### **3.2.1. Delineamento de Pesquisa**

O delineamento de pesquisa que caracterizou esta análise foi o estudo de caso. No entender de Yin (2001), é uma forma de pesquisa empírica que investiga fenômenos atuais em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e, sobretudo, quando se utilizam múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, Gil (1994) ressalta que o estudo de caso permite uma profunda e exaustiva análise de um objeto de estudo, singular ou de pequena pluralidade.

A idéia fundamental deste delineamento de pesquisa repousa no fato de que a análise de uma unidade de um determinado universo possibilita a compreensão da generalidade, ou, ao menos, o estabelecimento de uma base para investigações posteriores, mais sistemáticas e precisas (RICHARDSON, 1999).

Adotou-se a perspectiva de análise seccional com perspectiva longitudinal, tendo em vista que as categorias analíticas foram investigadas ao longo do período compreendido entre 1998 e 2010. O nível de análise foi o organizacional, e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes do nível estratégico da organização objeto deste estudo. A abordagem metodológica utilizada foi, predominantemente, descritivo-analítica.

### **3.2.2. Dados: Coleta e Tratamento**

Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, utilizaram-se dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e fontes secundárias, provenientes

da pesquisa documental. Estratégia de pesquisa usual em estudos de caso, como sugere Yin (2001). Dessa forma, os dados coletados originaram-se de:

### ***Fontes Secundárias***

Os dados secundários referentes aos processos de integração econômica regional, à internacionalização, às estratégias de internacionalização e aos contextos nacionais e internacionais foram coletados em jornais e revistas, periódicos especializados e em pesquisas acadêmicas anteriormente realizadas. A partir da análise dos dados coletados, foi possível a elaboração de um roteiro de entrevista semi-estruturada.

### ***Fontes Primárias***

Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com componentes do Conselho de Administração do Grupo WEG S.A., responsáveis pelas decisões, atuais e passadas, do nível estratégico da organização em estudo nas áreas de atuação previamente solicitadas pelo pesquisador. Igualmente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com alguns diretores das unidades industriais do Grupo WEG S.A. no exterior, por meio eletrônico e telefônico. As entrevistas semi-estruturadas buscaram complementar e confirmar os dados secundários anteriormente observados. Na realização das entrevistas utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturada, que orientou a coleta de informações. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas no período compreendido entre 05 de julho de 2010 e 09 de julho de 2010, com duração média de uma hora e trinta minutos. Dessa forma, os dados primários foram utilizados para confirmar e complementar os dados obtidos por meio das fontes secundárias.

### ***Tratamento e Análise dos Dados***

Nesta pesquisa, os dados obtidos de fontes secundárias foram tratados, predominantemente, de forma qualitativa, já que a técnica de análise utilizada foi a análise documental, com posterior análise de conteúdo, em uma abordagem convencional, e de análise de discurso.

A vantagem da análise de conteúdo qualitativa em sua abordagem convencional é a produção de informação direta dos participantes do estudo sem a imposição de categorias ou

perspectivas teóricas preconcebidas (THOMPSON, 1996; HSIEH; SHANNON, 2005). E, para Faria (2009), a análise do discurso empresarial, no plano do enunciado e da enunciação, materializa linguisticamente sua historicidade, produzindo sentido e significação, permitindo a produção de conhecimentos em estudos organizacionais.

Assim, explorar as publicações e documentos do Grupo WEG S.A. permitiu a aplicação dos estudos linguísticos, tanto discursivos quanto de conteúdo, para a produção de conhecimentos acerca da organização. Pois, como destacam Heracleous e Hendry (2000), as publicações e os documentos organizacionais não apenas informam como documentam as posturas organizacionais, espelhando suas relações intra e interorganizacionais.

Por sua vez, os dados obtidos de fontes primárias foram tratados, predominantemente, de forma descritivo-analítica, com análise de conteúdo e análise de discurso das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico da organização em estudo.

Não obstante suas particularidades, o reconhecimento de que a linguagem é um elemento construtivo da realidade social e organizacional, como salienta Cornelsen (2009), permite sua utilização na percepção de fenômenos particulares das organizações e, conseqüentemente, sua análise e interpretação crítica (ROSA et al., 2009).

Desse modo, se pode compreender e apreender suas estruturas e dinâmicas, em profundidade, pelo papel central da linguagem como meio simbólico da construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2002), pois, ao constituir essa realidade social e organizacional, leva a efeito as idéias, interpretações e ações dos atores envolvidos (CORNELSEN, 2009).

A combinação da análise de conteúdo à análise discursiva se insere como um modelo vigente em pesquisa em Administração (AGUINIS et al., 2009) e contribuiu para investigar a interpretação discursiva dos dirigentes organizacionais do Grupo WEG S.A.. Em uma perspectiva de conexão entre as análises linguísticas e a Administração, ora colocando esta a serviço daquela, ora tratando aquela e seu ferramental como possibilidade interpretativa desta (SARAIVA et al., 2009).

No entender de Richardson (1999), tal combinação de técnicas permite a descrição da complexidade do estudo, a análise da interação entre variáveis e a compreensão e classificação dos processos dinâmicos envolvidos.

Isso posto, a triangulação dos dados primários e secundários foi utilizada para garantir a validade e confiabilidade das análises, ampliando a compreensão da problemática em estudo. Os dados assim obtidos garantiram uma visão enriquecida e mais completa acerca do fenômeno estudado, dado o maior grau de convergência, por triangulação, obtido na pesquisa realizada.

## **4. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO**

Neste capítulo apresenta-se a caracterização da organização em estudo. Inicialmente, traça-se um pequeno histórico do Grupo WEG S.A.. A seguir comenta-se sobre a sua estrutura e trajetória de expansão, bem como a evolução de seus negócios e suas operações. Segue-se com a síntese da organização.

### **4.1. HISTÓRICO DO GRUPO WEG S.A.**

Iniciou suas atividades em 1961, na cidade de Jaraguá do Sul, Estado de Santa Catarina, como uma fábrica de motores elétricos denominada Eletromotores Jaraguá Ltda. Seus fundadores, o eletricitista Werner Ricardo Voigt, o administrador de empresas Eggon João da Silva e o mecânico Geraldo Werninghaus criaram a marca WEG com as iniciais dos seus nomes. Coincidentemente, em alemão, WEG significa caminho. No primeiro trimestre de atividade, foram montados 146 motores elétricos.

Desde a sua fundação, adotou como estratégia de negócio a criação de uma rede de assistência técnica altamente qualificada, para desenvolver a confiança dos clientes e a divulgação dos seus produtos, iniciando o credenciamento dos primeiros assistentes técnicos ainda nos anos 1960.

Em 7 de junho de 1965, a Eletromotores Jaraguá Ltda. foi transformada em sociedade anônima. Em 1971, as ações da Companhia foram admitidas à negociação em bolsa de valores.

A atuação no mercado externo teve início em 1970, com a exportação de motores elétricos para países do continente latino-americano. Inicialmente, sua estratégia foi utilizar uma rede ampla de representantes comerciais e distribuidores, que lhes permitiu atingir rapidamente mais de 60 países com os seus produtos.

Em 1972, visando atender à crescente demanda por motores elétricos, iniciou uma fase de intensa expansão da unidade fabril, que incluiu a construção de uma fundição própria,

que os tornou auto-suficientes na produção das carcaças de motores, máquinas para usinagem e ferramentaria. Em 1973, iniciou a construção de uma nova unidade fabril em um terreno de 400 mil metros quadrados, que se somariam aos 30 mil metros quadrados até então ocupados. Esta nova unidade iniciou suas operações no início de 1974.

Em setembro de 1975, atingiu a marca de 1 milhão de motores elétricos produzidos, consolidando a marca WEG. Assim, a partir deste momento, passou a ser o maior fabricante de motores elétricos da América Latina e o líder das exportações brasileiras deste produto.

No início da década de 1980 iniciou a diversificação das suas atividades, com a constituição da WEG Máquinas S.A. e da WEG Acionamentos S.A.. A WEG Máquinas tinha por objetivo produzir máquinas elétricas girantes de grande porte, destinadas principalmente à indústria de energia, petroquímica, mineração, papel e celulose e também de absorver a produção de motores de corrente contínua e de média e alta potência, além de geradores de energia. A WEG Acionamentos tinha por objetivo produzir componentes eletroeletrônicos e desenvolver engenharia de aplicação para sistemas industriais, concentrando-nos no conceito de proteção de motores, atuando também na área da informática industrial, desenvolvendo controladores programáveis, destinados ao comando e controle de processos industriais.

No início de 1981, adquiriu a Ecemic Indústria de Transformadores, localizada em Blumenau, no Estado de Santa Catarina, cuja razão social foi posteriormente alterada para WEG Transformadores S.A. A WEG Transformadores produzia equipamentos de distribuição, atendendo uma diversificada linha de necessidades em complexos industriais, concessionárias de energia elétrica, empresas de eletrificação rural, hospitais, conjuntos residenciais e comerciais, hotéis, construção civil e obras públicas.

Em novembro de 1983, dentro da sua estratégia de verticalização, adquiriu a empresa “Tintas Michigan S.A.”, fabricante de tintas industriais e eletroisolantes, localizada em Guaramirim, no Estado de Santa Catarina, cuja razão social foi alterada para WEG Química S.A. Atualmente, ela atende integralmente as necessidades de tintas e isolantes do Grupo WEG, além de vender seus produtos para terceiros.

Em 1986, constituiu a WEG Automação S.A, que iniciou suas atividades com uma linha de atuação voltada para servo-mecanismo e robôs industriais utilizados principalmente em atividades insalubres, ou trabalhos repetitivos como o manuseio, carga e descarga de peça.

Dentro do movimento de contínua internacionalização, em 1991 e 1992 foram criadas as primeiras estruturas próprias de distribuição dos seus produtos no exterior por meio de subsidiárias. Essa estratégia permitiu dar novo impulso aos seus negócios internacionais, que não mais dependiam, nos principais mercados, da capacidade financeira e do desempenho dos representantes e distribuidores no exterior. Atualmente, conta com mais de 20 distribuidores e comercializadores próprios fora do Brasil, em países das Américas, Europa, Ásia e Oceania, além de continuar utilizando representantes e distribuidores em diversos outros mercados.

Em 1993, a WEG Automação foi transferida para Jaraguá do Sul, passando a fabricar, desenvolver e comercializar produtos de automação industrial. Nesse mesmo ano, iniciou-se um processo de consolidação de atuação no mercado de eletrônica de potência, instalações industriais, automação e controle de processos industriais. Em 1994, com a implantação dos centros de negócios industriais, a WEG Automação passou a oferecer ao mercado pacotes elétricos, incluindo painéis elétricos, centros de controle de motores, sistemas de supervisão e controle, motores de baixa e média tensão, além de transformadores.

Com o objetivo de melhorar as condições de competitividade mercado internacional, adotou, a partir de 2000, a estratégia de adquirir e/ou implantar unidades de produção no exterior. Neste mesmo ano adquiriu uma fábrica de motores elétricos e outra de disjuntores na Argentina e uma fábrica de motores elétricos de baixa tensão no México. Adicionalmente, adquiriu fábricas de motores elétricos em Portugal em 2002 e na China ao final de 2004.

Em maio de 2006, adquiriu participação no capital da Voltran, uma empresa constituída no México, fabricante de transformadores elétricos e constituiu, em parceria com a Voltran, a WEG Transformadores México. Essa parceria com a Voltran constitui a primeira

operação industrial de produção de outros produtos que não os motores elétricos fora do Brasil.

Ao longo de 2007, adquiriu o controle do capital social de duas companhias brasileiras: a Trafo Equipamentos Elétricos S.A., fabricante de transformadores com fábricas em Gravataí, Estado do Rio Grande do Sul e Hortolândia, Estado de São Paulo; e a HISA Hidráulica Industrial S.A., fabricantes de turbinas hidráulicas sediada em Joaçaba, Estado de Santa Catarina.

Finalmente, em 2010, adquiriu o controle da ZEST, empresa sul-africana líder de mercado na distribuição e na integração de sistemas e produtos eletro-eletrônicos para uso industrial. Foi também negociada a aquisição adicional de 30% do capital social da fabricante mexicana de transformadores Voltran e do controle da Instrutech, fabricante brasileiro de produtos e sistemas de automação industrial e comercial e de segurança homem/máquina.

Ainda em 2010, com data prevista para entrar em operação no segundo semestre, está em construção o novo parque fabril da WEG na Índia. Em construção desde junho de 2009, a fábrica, que terá 32 mil metros quadrados de área construída, produzirá inicialmente motores e geradores de média e alta tensão. Numa segunda fase serão acrescentados outros produtos na linha de motores e geradores. A nova fábrica da Índia está localizada na cidade de Hosur, estado de Tamil Nadu, próxima de Bangalore, em uma propriedade de 170 mil metros quadrados

Atualmente conta com dez parques fabris nos estados brasileiros de Santa Catarina (seis), São Paulo (dois), Rio Grande do Sul (um) e Amazonas (um), além de cinco fábricas no exterior, na Argentina (uma), México (duas), Portugal (uma) e China (uma).

#### **4.2. ESTRUTURA DO GRUPO WEG S.A.**

As atividades industriais no Brasil estão concentradas na Weg Indústrias e organizadas em seis unidades de negócios: (i) Weg Motores, (ii) Weg Máquinas, (iii) Weg Acionamentos, (iv) Weg Automação, (v) Weg Transformadores e (vi) Weg Química.

Embora essas unidades de negócios sejam tratadas, sob muitos aspectos, como empresas autônomas, possuindo administração, pessoal e estrutura própria, cada uma delas guarda grande sinergia com as demais, possibilitando que ofereçam um pacote cada vez mais completo de produtos, serviços e soluções para seus clientes. Essa forma de organização reflete a cultura do Grupo WEG S.A. de sempre investir em novos negócios e atividades que agreguem sinergia aos seus demais negócios.

### **WEG Motores**

A Weg Motores é a sua maior unidade de negócios. Essa unidade é responsável pelo desenvolvimento e produção de uma grande variedade de motores elétricos, incluindo motores para uso em compressores, poços de petróleo, bombas centrífugas e de combustível, ventiladores e máquinas e equipamentos destinados à atividade industrial, além dos chamados motores *appliance*, projetados para grandes fabricantes de eletrodomésticos e utilizados em lavadoras de roupa, secadoras e condicionadores de ar, dentre outros.

### **WEG Automação**

A Weg Automação atua no segmento de eletrônica de potência, instalações industriais, automação e controle de processos industriais, oferecendo pacotes elétricos, incluindo painéis elétricos, centros de controle de motores e sistemas de supervisão e controle. Essa unidade atende grandes indústrias nos setores de mineração, siderurgia, papel e celulose, saneamento, cimento, alimentos, dentre outras.

### **WEG Máquinas**

A Weg Máquinas desenvolve e produz geradores e motores elétricos de alta tensão para uso industrial. Os clientes dessa unidade são indústrias que requerem soluções específicas, tais como as que atuam nos setores de mineração, petroquímica, siderurgia e papel e celulose. A unidade também produz geradores para centrais elétricas de pequeno e médio porte, utilizados para geração de energia hidrelétrica, termoelétrica, eólica e cogeração.

### **WEG Transformadores**

A Weg Transformadores concentra as atividades de produção de transformadores de grande porte, que podem ser de potência, industriais, de distribuição e transformadores a seco. A unidade atua também na construção de subestações de energia elétrica de até 100 MVA. Sua atuação abrange desde a estruturação e implementação do projeto, até a instalação e início de operação (*start up*). Os principais clientes da Weg Transformadores são concessionárias de distribuição de energia elétrica, geradoras de energia elétrica e indústrias em geral.

### **WEG Acionamentos**

A Weg Acionamentos é voltada para a produção de uma grande variedade de componentes elétricos industriais, tais como contadores, reles térmicos, disjuntores, chaves de partida, temporizadores e protetores eletrônicos, dentre outros. Esses produtos são utilizados por indústrias dos mais variados ramos de atividade, para comando e proteção de motores elétricos em instalações elétricas em geral. Atualmente a unidade também se dedica ao desenvolvimento de sistemas elétricos para a proteção de motores.

### **WEG Química**

A Weg Química é composta pelas fábricas de produção de tintas líquidas e em pó, vernizes eletroisolantes e resinas. Esses produtos são utilizados pela indústria de bens de consumo duráveis e de bens de capital em geral, para pintar e proteger componentes e produtos. Os principais clientes dessa unidade são metalúrgicas, montadoras de carroceria, fabricantes de equipamentos e ferramentas, e indústrias de móveis, dentre outros.

Visando facilitar a compreensão dos assuntos abordados até este ponto, resumiram-se os pontos mais importantes da organização em estudo no Quadro 5, na sequência, no qual se abordam pontos como mercado, produtos e serviços; estratégia mercadológica; crescimento e rentabilidade; gestão da qualidade; investimentos; operações no exterior; pessoas e equipes; gestão ambiental; e, inovação tecnológica.

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
<b>Mercado, Produtos e Serviços</b>	Possui atividade industrial na qual desenvolve, fabrica e comercializa: motores elétricos industriais de baixa tensão; motores de alta tensão, geradores, drives e motores fracionários; transformadores e dispositivos elétricos de baixa tensão; sistemas eletrônicos industriais e sistemas para geração de energia; e eletroisolantes e tintas industriais.
<b>Estratégia Mercadológica</b>	Segmentada por áreas de negócios, orientada por uma política individualizada, operando de forma descentralizada, ajustando-se às necessidades dos mercados regionais.
<b>Crescimento e Rentabilidade</b>	O lucro líquido consolidado atingiu R\$ 548,4 milhões em 2009. Em 2009, a margem bruta foi de 32%, a operacional de 15%, o EBITDA de 19,9% e a margem líquida de 13%.
<b>Gestão da Qualidade</b>	Os conceitos de gerenciamento da qualidade, aplicados a todas as etapas do processo industrial, têm trazido expressivas conquistas de qualidade, produtividade e redução nos custos operacionais em todas as suas unidades produtivas.
<b>Investimentos</b>	Os recursos constantemente investidos em aumento de capacidade das plantas industriais, atualização tecnológica, evolução da produtividade e novas aquisições têm garantido margens competitivas no cenário internacional e a conquista de novos mercados.
<b>Operações no Exterior</b>	Procura intensificar seu processo de internacionalização por meio da ampliação das relações com seus parceiros nos países onde possui representantes ou distribuidores, além da abertura de novas filiais e o estabelecimento de novas parcerias nos países onde ainda não atua; bem como, adquire ou implanta novas unidades fabris no exterior, priorizando mercados estratégicos e com boas perspectivas de crescimento.
<b>Pessoas e Equipes</b>	O desafio de ser uma empresa internacional de classe mundial resultou na definição de novas estratégias para os recursos humanos. A gestão de pessoas passou a ser realizada com base em políticas globais, ajustadas às necessidades de cada operação de negócio.
<b>Gestão Ambiental</b>	A responsabilidade de não comprometer o futuro das novas gerações está refletida em suas práticas diárias, nos investimentos para a atualização contínua dos equipamentos e nos programas de estímulo à conscientização ambiental das comunidades e dos colaboradores.
<b>Inovação Tecnológica</b>	Mantém programas de inovação tecnológica, trabalhando com equipes próprias de pesquisa e por meio de convênios com as mais conceituadas universidades no Brasil e no exterior. Possui programas de padronização de produtos e processos.

QUADRO 7 – EPÍTOME DO GRUPO WEG S.A  
 FONTE: WEG (2010)

No próximo capítulo os dados obtidos por meio do roteiro de entrevistas semi-estruturado, aplicado no desenvolvimento da pesquisa, serão analisados e discutidos.

## **5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

No presente capítulo apresenta-se e realiza-se a análise dos dados qualitativos obtidos por intermédio do roteiro de entrevistas semi-estruturado aplicado no desenvolvimento da pesquisa.

Os recursos que as Ciências Sociais oferecem à nossa reflexão são essencialmente compostos de comunicações: quer se trate de comunicações orais, quer escritas. Qualquer que seja o nível que se deseje atingir e o objeto da pesquisa, os dados a reunir para compreender e explicar opiniões, condutas e ações são, quase sempre, de origem verbal. Logo, a ação somente pode ser apreendida em quando presente em contextos de palavras.

Procurando-se extrair das entrevistas semi-estruturadas as relações existentes entre seus elementos dentro do contexto de pesquisa, foi realizada, num primeiro momento, a sistematização de todas as respostas dos entrevistados. Desse modo, se relaciona os sentidos e significados perscrutados no material qualitativo à hipótese de trabalho, à teoria que orienta a investigação e aos dados sobre os quais a pesquisa se apóia.

### **5.1. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO WEG S.A.**

Analisando-se as respostas fornecidas ao roteiro de entrevista desponta, de imediato, a intensa idéia de crescimento, como vetor de expansão e indicativo de intensidade da internacionalização, estando ainda fortemente associado aos processos de reorganização da indústria de equipamentos eletroeletrônicos de uso industrial. Dessa forma, o Grupo WEG S.A. procura se adequar a nova ordem organizacional de crescente internacionalização e movimentos associativos intensos, vigente na indústria de equipamentos eletroeletrônicos mundial.

Ao longo da história da WEG, o crescimento das receitas e demais resultados operacionais tem-se mantido constante. Este crescimento é baseado tanto na expansão geográfica de suas operações como na introdução constante de novos produtos à sua linha de produção. Segundo relato das entrevistas a intenção do Grupo WEG S.A. é continuar a expandir suas atividades, tanto nos setores e mercados em que atuam, como aproveitando

oportunidades de crescimento de mercado ainda não devidamente exploradas, particularmente, na Ásia.

Por outro lado, os entrevistados destacam, contudo, a possibilidade de não serem capazes de obter, no futuro, taxas de crescimento similares àqueles obtidas no passado. Adicionalmente, destacam que a implantação das suas estratégias empresariais e a consecução das metas de resultados depende de condições que podem ou não estar presentes e que, em parte, independem de sua atuação, como, por exemplo, em fatores legais, de ordem governamental; ponto em que se destaca a necessidade de implementação de políticas e estratégias públicas do Estado brasileiro para o desenvolvimento do comércio exterior.

A preocupação com a expansão contínua das atividades, principalmente, por meio da internacionalização da organização, levou o Grupo WEG S.A. a instituir, em 2010, um programa patrocinado de recibos de depósito (*depository receipts*) nível 1 representativo de suas ações na Bolsa de Valores de Nova York, nos Estados Unidos da América, para obter financiamento diretamente com os grandes investidores internacionais.

O crescimento dos seus negócios exigiu, no passado, e deverá continuar a exigir, no futuro, substanciais investimentos em sistemas de controles internos e na expansão e adaptação dos recursos administrativos, técnicos, operacionais e financeiros, assim, como destacam os entrevistados, um volume adicional de investimento é necessário para se obter um ritmo satisfatório de crescimento.

Nesse sentido, a continuidade do crescimento dos negócios e a expansão em novos mercados, certamente, demandarão novos investimentos, bem como adaptações estes recursos e, desta forma, dependem substancialmente da capacidade de implantar e gerir a expansão desses empreendimentos. Pois, como destacam os entrevistados, caso não consigam gerir a expansão desses recursos, ou não sejam bem sucedidos no desenvolvimento de novos projetos e empreendimentos ou em sua gestão, os resultados operacionais poderão ser negativamente afetados, o que dificultaria novos projetos de expansão internacional.

A expansão internacional é parte integrante do planejamento estratégico do Grupo WEG S.A., pois, sua liderança no mercado brasileiro, onde tem participação de mercado superior a 70% em muitos segmentos da indústria de equipamentos eletroeletrônicos de uso industrial, limita as possibilidades de crescimento futuro, particularmente, pela atuação do

Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) no que tange à concentração econômica e à livre concorrência.

Dessa forma, a elevação na participação de mercado no Brasil está atrelada ao crescimento da economia nacional, à expansão para segmentos de negócios congêneres ou ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, fatores que podem ou não evoluir favoravelmente, o que afetaria a geração de receitas e os resultados operacionais do Grupo WEG S.A..

Nesse sentido, os entrevistados relembram que o propósito inicial da expansão internacional, ainda na década de 1970, era a diversificação dos negócios por meio de uma ampla cobertura geográfica, o que permitiria a sustentação de taxas de crescimento consistentes, tanto no mercado interno, quanto no mercado externo, minorando os efeitos das variações de desempenho econômico específicas de cada mercado, país ou região.

Assim, ainda na década de 1970, o Grupo WEG S.A. participou, ativamente, de uma série de ações de promoção comercial, em parceria com entidades setoriais, disponibilizadas pelo Estado brasileiro, que deram início à sua inserção internacional por intermédio de exportação. Eram missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, participação em grandes feiras internacionais – particularmente, na Hannover Messe (maior feira industrial do mundo), visitas de compradores estrangeiros e de formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva da organização.

Já na década de 1980, os entrevistados rememoram que o Grupo WEG S.A. passou a atuar por meio de parcerias com distribuidores e representantes em outros países, inicialmente, na América Latina e, posteriormente, em todos os continentes. Estes representantes e distribuidores compravam, principalmente, motores elétricos, drives, contadores, relés e chaves de partida, e os distribuía localmente.

No início da década de 1990, o Grupo WEG S.A. continuou sua expansão internacional por intermédio de unidades próprias de distribuição e comercialização no exterior que, segundo relatam os entrevistados, tinha por finalidade a comercialização, exportação, importação, promoção e a representação dos produtos das diversas linhas de negócios localizadas no Brasil, bem como a prestação de serviços de montagem, instalação, manutenção e assistência técnica relacionada a esses produtos. O principal produto de vendas

das unidades de distribuição e comercialização no exterior são os motores elétricos para uso industrial produzidos no Brasil.

Já na década seguinte, o Grupo WEG S.A. deu início às suas atividades produtivas no exterior, aproveitando-se, inicialmente, da proximidade geográfica e facilidade comercial advinda do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) para instalar-se na Argentina. Posteriormente, expandiu-se, por meio de unidades produtivas locais, no México, Portugal, China, Índia e África do Sul. As unidades de produção no exterior têm por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento, a produção, a industrialização, o comércio, a exportação, a importação, a promoção e a representação dos produtos do Grupo WEG S.A. no exterior, bem como a prestação de serviços de montagem, instalação, manutenção e assistência técnica relacionada a estes produtos no exterior.

Os entrevistados ressaltam que a expansão das atividades para as subsidiárias internacionais envolveram uma série de desafios especiais que necessitaram ser superados. Inicialmente, a mera contratação de pessoal e o gerenciamento das operações estrangeiras foi um desafio, em menor grau nos países latinos, porém, em um grau crescente de dificuldades, particularmente, na unidade fabril da China, dados os aspectos culturais e linguísticos distintos e distantes.

Conforme relato dos entrevistados, na formulação do planejamento estratégico e em suas revisões, um aspecto crucial observado no que tange à expansão internacional foi a existência de barreiras comerciais e tarifárias, bem como, regulamentações e supervisões extensivas. Dessa forma, ao se observar a implantação das unidades fabris do Grupo WEG S.A. no exterior se pode observar que um dos critérios adotados, como destacado pelos entrevistados, foi a sua inserção dentro da área de abrangência algum acordo de integração regional, como o MERCOSUL (Argentina), o NAFTA (México) ou a União Europeia (Portugal).

A concepção fundamental que orientou essa inserção foi, não só aproveitar o progresso social, econômico e cultural destas regiões, mas, desfrutar mais efetivamente das possibilidades comerciais regionais, por meio da maior utilização de suas atividades industriais locais, mantendo uma cooperação mais ativa e positiva com as demais organizações que utilizam os produtos e serviços do Grupo WEG S.A..

Da mesma forma, relatam os entrevistados, os problemas associados ao comércio internacional como potenciais consequências tributárias adversas; dificuldades de implantação de controles e procedimentos para elaboração de relatórios e demonstrativos financeiros; restrições a remessas de divisas ao exterior, incluindo remessa de dividendos; e, redução de proteção à propriedade intelectual; seriam minimizados.

Adicionalmente, o cumprimento e a adequação às normas, regulamentos e leis dos governos e autoridades regulatórias dos diferentes países nos quais o Grupo WEG S.A. pretende conduzir seus negócios resta facilitada pela presença de unidades fabris ou de comercialização. Assim, eleva-se a possibilidade de sucesso na comercialização de seus produtos e serviços nos mercados internacionais, como relatam os entrevistados, pois, abranda algumas condições competitivas adversas, o risco de mercado, o surgimento de novos concorrentes, as diferenças culturais e linguísticas, a instabilidade política e econômica.

Outro fator atentado no processo de internacionalização do Grupo WEG S.A. foi a obtenção de um fluxo de caixa em moeda forte, pois, as principais matérias-primas utilizadas pela indústria de bens de capital (máquinas e equipamentos) são commodities internacionais, como o cobre e o aço, com preços atrelados ao dólar, sujeitas às flutuações de preços dos mercados internacionais. Dessa forma, aumentos substanciais no preço destas commodities influenciariam o custo de seus produtos e serviços e o seu repasse aos clientes do Grupo WEG S.A. tornaria os preços não competitivos, reduzindo o volume de vendas e, conseqüentemente, a margem de lucro da organização.

Por outro lado, os entrevistados destacam que a presença internacional do Grupo WEG S.A. facilita a realização de investimentos e a captação de recursos financeiros, tanto interna, quanto externamente, em contraposição à situação brasileira, onde inexitem linhas de crédito de longo prazo em condições favoráveis ou que os custos financeiros associados a um investimento produtivo de longo prazo não sejam abusivos, o que diminui a possibilidade de investimentos a serem realizados a partir de financiamento nacional.

Nessa linha de raciocínio, os entrevistados destacam que o Grupo WEG S.A. atua em um mercado altamente competitivo. Seus principais concorrentes são grupos internacionais que possuem presença global, alta capacidade tecnológica e marcas reconhecidas no exterior e no Brasil. Logo, o acesso ao mercado financeiro e de capitais a

custos competitivos é imperativo para atenuar a possibilidade do estabelecimento de novas organizações concorrentes ou a consolidação das já atuantes no mercado de atuação do Grupo WEG S.A., bem como, para impedir a elevação da participação de mercado das organizações concorrentes.

Acrescenta-se ainda, que o mercado para os produtos e serviços do Grupo WEG S.A. é caracterizado pela mudança de tecnologia e pelo desenvolvimento constante do setor industrial. Conseqüentemente, para os entrevistados, a capacidade de investimento é crucial para superar as consolidações do setor eletroeletrônico com sucesso, para aumentar e desenvolver os produtos e serviços existentes, para continuar a desenvolver produtos e serviços inovadores, para continuar a reduzir o tempo entre a encomenda e a entrega dos nossos produtos, para reduzir os custos e adaptar nossos produtos e serviços às necessidades atuais dos clientes, e, dessa forma, crescer em um ritmo mais acelerado do que os concorrentes, seja pela aquisição de novas organizações, seja pelo próprio crescimento orgânico do Grupo WEG S.A..

Todos esses fatores influenciam na demanda pelos produtos e serviços do Grupo WEG S.A.. Porém, não se pode olvidar que os competidores do setor podem, igualmente, desenvolver novas tecnologias, produtos ou serviços que tornem os similares do grupo brasileiro obsoletos ou menos comercializáveis, ou, ainda, operarem de forma mais eficiente. Assim, uma preocupação dos entrevistados é o aumento da concorrência, por intermédio do ingresso de novas organizações ou pela disponibilidade de capital para investimento em capacidade produtiva das organizações concorrentes, fatores que podem ser adversos para as futuras pretensões e expansões internacionais do Grupo WEG S.A..

Nessa medida, deve-se atentar, ressaltam os entrevistados, que o setor de atuação do Grupo WEG S.A. é sujeito a amplas variações nas diferentes economias nacionais. Assim, por exemplo, o desempenho da organização no setor de bens de consumo durável, como eletrodomésticos ou equipamentos de pequeno porte, é fortemente influenciado pelas oscilações nos níveis de atividade econômica.

Da mesma forma, o desempenho da organização no setor de bens de capital em geral, particularmente, o de máquinas e equipamentos pesados, é influenciado, significativamente, pelo nível de investimentos realizados, tanto pelos setores privado, quanto

pelo público, nos diversos países onde o Grupo WEG S.A. atua. Nesse ponto, evidencia-se a necessidade de inserção no mercado financeiro internacional, pois, da combinação entre as facilidades de concessão de crédito com custos financeiros acessíveis e a concessão de crédito de longo prazo é que torna possível estes investimentos. Por envolver bens de alto valor agregado, o setor de bens de capital, igualmente, depende da existência e do acesso ao crédito de longo prazo por parte das instituições financeiras, privadas ou públicas, nacionais ou internacionais.

A inserção internacional do Grupo WEG S.A. favorece o atendimento das necessidades do setor de bens de capital, principalmente, em economias em franco desenvolvimento; pois a indústria de bens de capital é, geralmente, a primeira a ser abalada por crises econômicas e uma das últimas a recuperar-se com a retomada do crescimento econômico.

Por outro lado, como destacam os entrevistados, a expansão internacional expõe o Grupo WEG S.A. aos riscos relativos aos países e mercados em que atua. Nesse cenário, há uma particular atenção aos países da América Latina, bem como à China e à Índia, pois, podem apresentar elevados riscos político, econômico, social, jurídico e legal. Como estes mercados representam, atualmente, uma parcela considerável da receita da organização, com tendência a aumentar substancialmente nos próximos anos, há uma preocupação constante com possíveis impactos negativos na organização.

Deve-se ressaltar o caráter cíclico das crises econômicas e financeiras mundiais nas últimas décadas, particularmente, a última que iniciou em 2008, ocasionada pelo aumento dramático da inadimplência em financiamentos imobiliários de alto risco e execuções nos Estados Unidos da América, com graves consequências para instituições financeiras e mercados financeiros mundiais. Esse fato não passou despercebido pelos entrevistados, já que a preocupação com os mercados emergentes repete-se com a preocupação com os mercados desenvolvidos – América do Norte e Europa – que também atravessam momentos delicados devido à escassez global de crédito. Evidentemente, a manutenção da competitividade do Grupo WEG S.A. nesses mercados em instabilidade é uma preocupação constante.

Por outro lado, os entrevistados destacam que a experiência econômica do Grupo WEG S.A., adquirida nos últimos 50 anos de vivência com a economia brasileira – com

frequentes e extensas intervenções governamentais é um valioso diferencial competitivo. A experiência acumulado com as constantes alterações de política monetária, tributária, de crédito, de tarifação, bem como, as ações e planos para controlar a inflação, os aumentos nas taxas de juros, os controles de preços e salários, as desvalorizações da moeda, congelamentos de depósitos bancários, controles sobre o capital e restrições às importações, foram excelentes formadores dos gestores financeiros da organização e essa experiência é valiosa nos mercados externos.

No entanto, a incerteza quanto a possíveis mudanças pelo governo brasileiro das políticas e regulamentações que afetam esses ou outros fatores pode contribuir para a incerteza econômica no Brasil e aumentar a volatilidade dos mercados de valores mobiliários no Brasil e dos títulos de emissores brasileiros em outros países. Esses e outros desdobramentos da economia brasileira e políticas governamentais, como destacam os entrevistados, podem afetar negativamente o Grupo WEG S.A. e seus negócios.

Nesse sentido, as questões políticas, econômicas e sociais, especialmente em países da América Latina e em outros países emergentes ou, mesmo, nos Estados Unidos da América, podem ter um efeito negativo no valor de mercado do Grupo WEG S.A.. As condições nesses países são em geral consideravelmente diferentes das encontradas no Brasil, mas as reações dos investidores a fatos nesses países podem afetar o mercado de capitais brasileiro e diminuir o interesse de investidores por títulos de emissores brasileiros, como o Grupo WEG S.A..

Assim, mudanças políticas reais ou potenciais, além de alterações na política econômica, podem abalar a confiança dos investidores, resultar em desacelerações econômicas e ter um impacto negativo nas condições econômicas e outras sob as quais opera o Grupo WEG S.A., podendo provocar um efeito negativo significativo nos seus negócios nos países onde opera.

Ultimamente, o Brasil tem passado por períodos com uma saída de dólares norte-americanos significativa, e as organizações brasileiras, como o Grupo WEG S.A., têm encontrado custos mais elevados de financiamento no Brasil e no exterior, além de dificuldades em acessar os mercados de capitais internacionais para financiar o capital de

giro, os dispêndios de capital, o desenvolvimento e pesquisa de produtos e serviços, os requisitos do serviço das próprias dívidas, aquisições e outras finalidades corporativas.

Nesse cenário, a estratégia de expansão do Grupo WEG S.A. no mercado internacional, como salientam os entrevistados, depende, igualmente, da infraestrutura e do ambiente para o desenvolvimento do comércio internacional. Dessa forma, a manutenção das taxas de câmbio em níveis favoráveis à exportação é um desafio ao governo brasileiro, bem como, a necessária e propalada realização de investimentos governamentais em obras de infraestrutura nacional, fundamentais para permitir o crescimento e o escoamento da capacidade produtiva do Grupo WEG S.A. destinada à exportação.

Em suma, os entrevistados destacam que o mercado global de equipamentos eletroeletrônicos de uso industrial é extremamente competitivo. Os principais fatores que afetam a concorrência, tanto nacional, quanto internacionalmente são preço, qualidade, linha dos produtos oferecidos, confiabilidade, custos operacionais e custos de transporte. Posto isso, o fator determinante para a continuidade da expansão internacional do Grupo WEG S.A. concentra-se na conquista de mercados onde suas linhas de produtos ainda possuam baixa participação em determinados segmentos, o que exige o comprometimento e a capacidade de enfrentar a concorrência existente nos mercados internacionais e a conquista de novos clientes nesses mercados.

## **5.2. A INFLUÊNCIA POLÍTICO – LEGAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO WEG S.A.**

Analisando-se as respostas fornecidas ao roteiro de entrevista no que concerne à influência dos sistemas político-legais ao ingressar em um novo mercado ou país e sua influência estratégica no ingresso do Grupo WEG S.A., pode-se constatar que para os entrevistados é consenso a importância das instituições político-legais para a existência de uma economia contemporânea, principalmente, por sua influência benéfica ao mercado.

Nesse sentido, os entrevistados ressaltam que as operações do Grupo WEG S.A. dependem de autorizações e concessões de instituições jurídico-legais nos países nos quais opera. Assim, o Grupo WEG S.A. está sujeito a leis e regulamentos em várias jurisdições que

podem sofrer alterações a qualquer momento, assim como mudanças em leis e regulamentos podem exigir modificações nas suas tecnologias e operações e, dessa forma, implicar em dispêndios de capital inesperados.

Portanto, a possibilidade de alterações jurídicas, políticas ou legais reais ou potenciais, além das alterações econômicas, podem impactar nas atividades produtivas do Grupo WEG S.A., resultando em desacelerações produtivas e ter um impacto profundo nas condições de operação sob as quais opera o Grupo WEG S.A., podendo provocar um efeito negativo claro nos seus empreendimentos.

Um fator adicional destacado pelos entrevistados é que os processos de governança e conformidade do Grupo WEG S.A. podem não conseguir evitar penalidades regulatórias e danos à reputação mundial do grupo, pois, o Grupo WEG S.A. opera em um ambiente global e suas operações estendem-se por várias jurisdições e sistemas regulatórios complexos, com crescente execução das atividades em nível mundial, tal tarefa assume uma importância vital.

Por outro lado, os processos de governança e conformidade do Grupo WEG S.A., que incluem a revisão do controle interno sobre suas atividades em todos os setores, talvez não consigam evitar futuras infrações à legislação internacional ou local, aos princípios contábeis internacionais ou às próprias normas de governança do grupo.

Mereceu destaque, por parte dos entrevistados, que o Grupo WEG S.A. possui um Código de Ética utilizado em suas operações, que pode, também, estar sujeito à violações de seus protocolos de conduta de negócios e a comportamento fraudulento e atos de desonestidade de seus colaboradores, contratados ou outros agentes. Essas ações, com o descumprimento das leis e normas pertinentes poderá sujeitar o Grupo WEG S.A. a indenizações, a multas, perda de licenças operacionais, entre outros procedimentos indenizatórios ou compensatórios; afetando, de forma intensa suas operações e credibilidade.

Os entrevistados destacam que o Grupo WEG S.A. está sujeito a inúmeras regulamentações, que diferem segundo a jurisdição na qual opera. Suas operações dependem de legislação e de regulamentações que se aplicam as suas atividades, que incluem, em muitos países, leis estaduais e, inclusive locais, além das leis federais. Além disso, grande parte das

operações do Grupo WEG S.A., sobretudo no caso de grandes operações, impõe obrigações adicionais à organização.

Em geral, nas jurisdições nas quais o Grupo WEG S.A. opera possuem agências governamentais encarregadas de conceder licenças, autorizações e a supervisionar a observância às leis e regulamentações pertinentes. Assim, todas as atividades exercidas pela organização estão, constantemente, sendo supervisionadas pelos órgãos regulatórios e fiscalizadores, e qualquer alteração legislativa ou legal que venha a ser proposta ou adequada implica em significativas adaptações a essa nova realidade jurídica que podem ter implicações importantes nas operações locais ou internacionais ou, ainda, exigir novos dispêndios ou investimentos inesperados.

Outro fator de caráter legal destacado pelos entrevistados é a manutenção do conjunto de patentes, marcas, licenças, concessões, franquias ou contratos de royalties que sejam relevantes para o funcionamento de suas operações, tanto locais quanto internacionais. Assim, o Grupo WEG S.A. adota uma política preventiva em relação à suas marcas e patentes nos diversos países onde atua ou para onde pretenda se expandir, promovendo a renovação dos registros de marca em acordo com os vencimentos dos respectivos períodos e prazos de vigência, em geral a cada dez anos; bem como, adota o mesmo procedimento em relação às patentes, em geral os prazos são entre quinze ou vinte anos, dependendo do tipo de patente.

Sua principal marca “WEG” está registrada, no Brasil, em diversas classes específicas no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), com prazo de utilização até 2 de maio de 2019, prorrogável, a pedido do o Grupo WEG S.A. , por períodos de 10 anos iguais e sucessivos. A marca WEG e outras de propriedade da organização estão constantemente sob o controle administrativo e jurídico, tanto no Brasil como no exterior, onde atualmente conta com seu registro autorizado em oitenta países.

Nesse sentido, possui, atualmente 47 patentes concedidas ou em fase de análise no Brasil (INPI) e no exterior. Nos últimos três anos, depositou 27 novos pedidos de patente perante o INPI e órgãos equivalentes no exterior. Suas principais patentes referem-se a aprimoramentos em motores elétricos. Os pedidos de patentes no exterior ocorrem principalmente nos Estados Unidos da América, no Canadá, no México, na China e na União Européia.

A existência de rigorosas exigências e restrições ambientais, particularmente, nas operações no exterior é outro fato destacado pelos entrevistados. O Grupo WEG S.A. está sujeito a rigorosas leis e regulamentos de proteção do meio ambiente nos diversos países em que atua. Além disso, a produção de resíduos de suas fábricas está sujeita a rigorosas regras e procedimentos de disposição de resíduos poluentes. A inobservância das leis e regulamentos ambientais dos diversos países em que o Grupo WEG S.A. atua pode acarretar a obrigação de reparar os danos causados, bem como a aplicação de sanções administrativas, civis e penais, inclusive de forma retroativa.

Assim, a violação de qualquer lei ou regulamento ambiental ou obrigação contratual pode afetar o Grupo WEG S.A. adversamente. Ademais, mudanças na legislação ou regulamentação ambiental podem provocar o aumento de despesas com o seu cumprimento, reduzindo o montante de recursos disponíveis para o pagamento de despesas, realização de investimentos e desenvolvimento de outras atividades de interesse da organização.

Em algumas situações, o Grupo WEG S.A. está sujeito a regulamentações ambientais aplicáveis a tipos específicos de atividades de produção e de processamento. Para operar, necessita de aprovações, licenças ou alvarás e, na maior parte das jurisdições, o desenvolvimento de novas instalações requer estudos de impacto ambiental e novos investimentos para reduzir os impactos no meio ambiente. Dessa forma, é necessário que o Grupo WEG S.A. opere as suas instalações de acordo com os termos indicados nos alvarás e licenças ou permissões.

As regulamentações ambientais que afetam as operações do Grupo WEG S.A. dizem respeito, entre outros, a emissões no ar, no solo e na água; à gestão de detritos e reciclagem; à proteção e preservação das florestas, das bacias hidrográficas e outras características do ecossistema da área. Em muitos casos, as concessões para exploração ou licenças ambientais por meio das quais o Grupo WEG S.A. opera impõem requisitos ambientais específicos para suas operações. Um fator de insegurança ressaltado pelos entrevistados é que a legislação ambiental pode mudar e para manter as operações em conformidade podem ser necessários altos investimentos em custos operacionais, para a manutenção da área em conformidade com a lei.

O que se pode observar dos relatos dos entrevistados é que a legislação ambiental torna-se cada vez mais rigorosa no mundo todo, o que pode ocasionar custos mais altos para cumprir as determinações ambientais. Dessa forma, uma eventual modificação nas instalações, alterações nos procedimentos ou a exigência de aquisição de determinados equipamentos especiais podem influir no desempenho econômico das unidades fabris, tanto no Brasil, quanto no exterior. Particularmente, há uma preocupação crescente com esse tema no Grupo WEG S.A., já que se espera um aumento nas preocupações com as alterações climáticas, em especial, quanto à redução dos gases do efeito estufa, o que deve motivar ações e legislações especiais e específicas por parte dos órgãos governamentais.

De qualquer forma, como relatam os entrevistados, o Grupo WEG S.A. procura contribuir para a promoção de boas práticas de sustentabilidade. A estratégia de sustentabilidade do Grupo WEG S.A. preconiza a gestão responsável das questões econômicas, ambientais e sociais, de maneira integrada. Seu objetivo é propiciar que seus negócios gerem riquezas locais, regionais e globais, mas também suportem a construção de um legado de valor positivo ao longo do ciclo de vida dos seus empreendimentos. Para apoiar essa resolução, o Grupo WEG S.A. realiza ações empresariais voluntárias e em parceria com os diversos níveis de governo, instituições públicas, outras empresas e a sociedade civil nos diferentes países onde atua.

Para tanto, como destacam os entrevistados, o Grupo WEG S.A. procura atuar dentro de uma política de desenvolvimento sustentável, em caráter global, empenhando-se em operar com consciência e responsabilidade socioeconômica e ambiental em todos os estágios das atividades da organização. Assim, pauta suas ações desde a concepção e implantação de todos seus projetos, os atos posteriores de operação, comercialização e assistência dentro desta política de desenvolvimento sustentável.

Da mesma forma, o Grupo WEG S.A. procura catalisar o desenvolvimento local nos diferentes países onde atua, contribuindo, por meio de parcerias, com governos, entidades não governamentais e a Sociedade para a construção de um legado de sustentabilidade em todas as regiões onde atua. Assim, como destacam os entrevistados, o Grupo WEG S.A. procura contribuir para a disseminação das práticas de sustentabilidade internacionalmente, o que reverte em ganhos futuros à organização.

### 5.3. A INFLUÊNCIA DA INTEGRAÇÃO REGIONAL NO GRUPO WEG S.A.

Analisando-se as respostas fornecidas ao roteiro de entrevista no que concerne à influência dos processos de integração econômica regional ao ingressar em um novo mercado ou país e sua influência estratégica no ingresso do Grupo WEG S.A. pode-se visualizar que os entrevistados estão conscientes de que os diferentes arranjos econômicos mundiais são irreversíveis no atual momento, pautando as relações internacionais dos países integrados ou não.

Dessa forma, a percepção global dos entrevistados no Grupo WEG S.A. acerca da importância de determinados fatores dimensionais e de sua influência na avaliação final sobre a conveniência ou não da expansão internacional da organização para um determinado mercado ou país foi resumida para facilitar a compreensão de sua percepção.

Dessa forma, o Quadro 8, na sequência, aborda os fatores de atratividade no ingresso no mercado argentino, avaliando as seguintes dimensões: econômica, integração, política, sócio-cultural, jurídico-legal, infraestrutura e institucional.

<b>Dimensão</b>	<b>Argentina</b>
<b>Econômica</b>	Moderado
<b>Integração</b>	Elevado
<b>Política</b>	Baixo
<b>Sócio – Cultural</b>	Elevado
<b>Jurídico – Legal</b>	Baixo
<b>Infraestrutura</b>	Moderado
<b>Institucional</b>	Moderado

QUADRO 8 – EPÍTOME DOS FATORES DE ATRATIVIDADE NO INGRESSO NO MERCADO ARGENTINO

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 8 ilustra que a importância atribuída pelos entrevistados aos fatores de atratividade no ingresso no mercado argentino concentra-se em sua participação no MERCOSUL, bem como, em sua coesão sócio-cultural, sendo os demais fatores os comuns a países latino-americanos, porém, como destacam os entrevistados a proximidade geográfica e a integração favoreceram a inserção na Argentina.

Resta verificar quais foram às dimensões observadas pelo Grupo WEG S.A. em termos de fatores de risco considerados para a avaliação da expansão internacional na Argentina, Quadro 9, na sequência. Para tanto, foram observadas as dimensões: risco global, risco associado ao Brasil e risco de mercado. Esse último engloba os riscos de crédito, de liquidez, de câmbio, de juros e de commodities.

<b>Dimensão</b>		<b>Argentina</b>
<b>Risco Global</b>		Moderado
<b>Risco Associado ao Brasil</b>		Moderado
<b>Risco de Mercado</b>	<b>Crédito</b>	Moderado
	<b>Liquidez</b>	Elevado
	<b>Câmbio</b>	Elevado
	<b>Juros</b>	Elevado
	<b>Commodities</b>	Moderado

QUADRO 9 – EPÍTOME DOS FATORES DE RISCO NO INGRESSO NO MERCADO ARGENTINO  
 FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 10, a seguir, aborda os fatores de atratividade no ingresso no mercado mexicano, avaliando as seguintes dimensões: econômica, integração, política, sócio-cultural, jurídico-legal, infraestrutura e institucional.

<b>Dimensão</b>	<b>México</b>
<b>Econômica</b>	Moderado
<b>Integração</b>	Elevado
<b>Política</b>	Baixo
<b>Sócio – Cultural</b>	Elevado
<b>Jurídico – Legal</b>	Moderado
<b>Infraestrutura</b>	Moderado
<b>Institucional</b>	Moderado

QUADRO 10 – EPÍTOME DOS FATORES DE ATRATIVIDADE NO INGRESSO NO MERCADO MEXICANO

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 10 ilustra que a importância atribuída pelos entrevistados aos fatores de atratividade no ingresso no mercado mexicano concentra-se em sua participação no NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), bem como, em sua coesão sócio-cultural, sendo os demais fatores os comuns a países latino-americanos, porém, como destacam os entrevistados a proximidade geográfica com os Estados Unidos da América e o Canadá e o acordo de integração favoreceram a inserção no México.

Nesse sentido, a presença do Grupo WEG S.A. no México e, conseqüentemente, no NAFTA, permitiu uma ligeira proteção à diminuição do ritmo econômico que afetou todos os mercados de maneira sincronizada a partir de 2008, permitindo, no último ano, a retomada do padrão de crescimento de receita e de resultados nos mercados locais.

Por outro lado, deve-se verificar quais foram às dimensões observadas pelo Grupo WEG S.A. em termos de fatores de risco considerados para a avaliação da expansão internacional no México, Quadro 11, a seguir. Para tanto, foram observadas as dimensões: risco global, risco associado ao Brasil e risco de mercado. Esse último engloba os riscos de crédito, de liquidez, de câmbio, de juros e de commodities.

<b>Dimensão</b>		<b>México</b>
<b>Risco Global</b>		Moderado
<b>Risco Associado ao Brasil</b>		Moderado
<b>Risco de Mercado</b>	<b>Crédito</b>	Moderado
	<b>Liquidez</b>	Baixo
	<b>Câmbio</b>	Moderado
	<b>Juros</b>	Moderado
	<b>Commodities</b>	Moderado

QUADRO 11 – EPÍTOME DOS FATORES DE RISCO NO INGRESSO NO MERCADO MEXICANO  
 FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 12, na continuação, aborda os fatores de atratividade no ingresso no mercado português, avaliando as seguintes dimensões: econômica, integração, política, sócio-cultural, jurídico-legal, infraestrutura e institucional.

O ingresso no mercado português permitiu o crescimento e o aprimoramento da cobertura geográfica do Grupo WEG S.A., favorecendo sua presença no mercado externo, particularmente, na União Européia, minimizando os efeitos das variações de desempenho econômico específicas de cada país ou região da Europa.

Nesse sentido, a presença local do Grupo WEG S.A. no continente europeu permite e facilita a aproximação com as organizações locais e a troca de informações e experiências, fomentando o ciclo de renovação de sua linha de produtos, permitindo ações pontuais em determinados mercados.

<b>Dimensão</b>	<b>Portugal</b>
<b>Econômica</b>	Elevado
<b>Integração</b>	Elevado
<b>Política</b>	Moderado
<b>Sócio – Cultural</b>	Elevado
<b>Jurídico – Legal</b>	Elevado
<b>Infraestrutura</b>	Moderado
<b>Institucional</b>	Elevado

QUADRO 12 – EPÍTOME DOS FATORES DE ATRATIVIDADE NO INGRESSO NO MERCADO PORTUGUÊS

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 12 ilustra que a importância atribuída pelos entrevistados aos fatores de atratividade no ingresso no mercado português concentra-se em sua participação na União Européia, bem como, em seu desenvolvimento econômico, sua coesão sócio-cultural, sua segurança jurídica e seu grau de desenvolvimento institucional, porém, como destacam os entrevistados a proximidade geográfica os demais países da Europa, a herança cultural colonizadora e o acordo de integração favoreceram a inserção em Portugal.

Prosseguindo a análise, pode-se evidenciar quais foram às dimensões observadas pelo Grupo WEG S.A. em termos de fatores de risco considerados para a avaliação da expansão internacional em Portugal, Quadro 13, a seguir. Para tanto, foram observadas as dimensões: risco global, risco associado ao Brasil e risco de mercado. Esse último engloba os riscos de crédito, de liquidez, de câmbio, de juros e de commodities.

O ingresso no mercado português, apesar das taxas de crescimento européias reduzidas e da recente crise internacional, centra-se no baixo risco político e pouca interferência estatal

<b>Dimensão</b>		<b>Portugal</b>
<b>Risco Global</b>		Moderado
<b>Risco Associado ao Brasil</b>		Moderado
<b>Risco de Mercado</b>	<b>Crédito</b>	Baixo
	<b>Liquidez</b>	Baixo
	<b>Câmbio</b>	Moderado
	<b>Juros</b>	Baixo
	<b>Commodities</b>	Moderado

QUADRO 13 – EPÍTOME DOS FATORES DE RISCO NO INGRESSO NO MERCADO PORTUGUÊS  
 FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 14, na sequência, aborda os fatores de atratividade no ingresso no mercado chinês, avaliando as seguintes dimensões: econômica, integração, política, sócio-cultural, jurídico-legal, infraestrutura e institucional.

O Quadro 14 ilustra que a importância atribuída pelos entrevistados aos fatores de atratividade no ingresso no mercado chinês, além de sua riqueza sócio-cultural, recai sobre as condições de infraestrutura necessárias não só para o abastecimento do mercado chinês, porém, para atender ao crescente mercado asiático de bens de capital.

Nesse sentido, a presença do Grupo WEG S.A. na China permite aproveitar sua ascensão econômica, que tende a perdurar pelos próximos anos. E, diferentemente, da maioria das organizações brasileiras fornecedoras de matérias primas em larga escala para a economia chinesa, o Grupo WEG S.A. planeja aproveitar os investimentos nos setores de energia, siderurgia e petróleo por parte do governo chinês.

<b>Dimensão</b>	<b>China</b>
<b>Econômica</b>	Baixo
<b>Integração</b>	Baixo
<b>Política</b>	Baixo
<b>Sócio – Cultural</b>	Elevado
<b>Jurídico – Legal</b>	Baixo
<b>Infraestrutura</b>	Elevado
<b>Institucional</b>	Baixo

QUADRO 14 – EPÍTOME DOS FATORES DE ATRATIVIDADE NO INGRESSO NO MERCADO CHINÊS  
 FONTE: Elaborado pelo autor

Na sequência, pode-se evidenciar quais foram às dimensões observadas pelo Grupo WEG S.A. em termos de fatores de risco considerados para a avaliação da expansão internacional na China, Quadro 15, a seguir. Para tanto, foram observadas as dimensões: risco global, risco associado ao Brasil e risco de mercado. Esse último engloba os riscos de crédito, de liquidez, de câmbio, de juros e de commodities.

Independentemente da percepção do risco associado ao investimento na China, o Grupo WEG S.A. acredita que a economia chinesa terá um peso crescente no comércio mundial, especialmente, a partir da última crise econômica mundial que sinalizou um longo período de incerteza, enquanto o mercado chinês prossegue com liquidez. Assim, o investimento na China é estratégico para aproveitar o momento econômico e as oportunidades locais interessantes.

De outro modo, a presença local permite contemplar as necessidades de bens industriais de um país que tende a ser uma economia cada vez mais sofisticada, complexa e competitiva, particularmente, pelo fácil acesso a financiamento, à razoável infraestrutura e aos esforços coletivos em inovação.

<b>Dimensão</b>		<b>China</b>
<b>Risco Global</b>		Moderado
<b>Risco Associado ao Brasil</b>		Moderado
<b>Risco de Mercado</b>	<b>Crédito</b>	Moderado
	<b>Liquidez</b>	Baixo
	<b>Câmbio</b>	Elevado
	<b>Juros</b>	Elevado
	<b>Commodities</b>	Moderado

QUADRO 15 – EPÍTOME DOS FATORES DE RISCO NO INGRESSO NO MERCADO CHINÊS  
 FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 16, a seguir, aborda os fatores de atratividade no ingresso no mercado sul-africano, avaliando as seguintes dimensões: econômica, integração, política, sócio-cultural, jurídico-legal, infraestrutura e institucional.

O Grupo WEG S.A. concentrou sua atenção no mercado africano, particularmente, na África do Sul, pois, há perspectivas promissoras dadas às iniciativas públicas e privadas para o desenvolvimento industrial dos arranjos produtivos locais. Esses investimentos devem sustentar o crescimento econômico nos próximos anos, atraindo novas cadeias produtivas e diversificando a economia.

Por outro lado, a presença na África do Sul é um acesso permanente à SADC e a grande porção do continente africano. Dessa forma, o Grupo WEG S.A. pode atender ao mercado atual e se posicionar na região para o longo prazo de forma consistente e competitiva.

<b>Dimensão</b>	<b>África do Sul</b>
<b>Econômica</b>	Moderado
<b>Integração</b>	Elevado
<b>Política</b>	Baixo
<b>Sócio – Cultural</b>	Elevado
<b>Jurídico – Legal</b>	Baixo
<b>Infraestrutura</b>	Moderado
<b>Institucional</b>	Moderado

QUADRO 16 – EPÍTOME DOS FATORES DE ATRATIVIDADE NO INGRESSO NO MERCADO SUL-  
AFRICANO

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 16 ilustra que a importância atribuída pelos entrevistados aos fatores de atratividade no ingresso no mercado sul-africano, além de sua riqueza sócio-cultural, recai sobre as possibilidades de expansão do mercado de bens de capital, não só na África do Sul, porém, igualmente, em todo o continente africano.

Na sequência, pode-se evidenciar quais foram às dimensões observadas pelo Grupo WEG S.A. em termos de fatores de risco considerados para a avaliação da expansão internacional na África do Sul, Quadro 17, a seguir. Para tanto, foram observadas as dimensões: risco global, risco associado ao Brasil e risco de mercado. Esse último engloba os riscos de crédito, de liquidez, de câmbio, de juros e de commodities.

Apesar do ambiente de negócios ainda não ser totalmente propício na África do Sul, especialmente, no que tange à transparência das ações governamentais, a necessidade de diversificar a economia e adicionar maior valor aos produtos locais, leva o governo local à avançar rapidamente nesse quesito, desenvolvendo um pólo atrativo de negócios para os bens industriais produzidos pelo Grupo WEG S.A..

<b>Dimensão</b>		<b>África do Sul</b>
<b>Risco Global</b>		Moderado
<b>Risco Associado ao Brasil</b>		Moderado
<b>Risco de Mercado</b>	<b>Crédito</b>	Moderado
	<b>Liquidez</b>	Baixo
	<b>Câmbio</b>	Moderado
	<b>Juros</b>	Moderado
	<b>Commodities</b>	Moderado

QUADRO 17 – EPÍTOME DOS FATORES DE RISCO NO INGRESSO NO MERCADO SUL-AFRICANO  
 FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 18, na continuação, aborda os fatores de atratividade no ingresso no mercado indiano, avaliando as seguintes dimensões: econômica, integração, política, sócio-cultural, jurídico-legal, infraestrutura e institucional.

O ingresso do Grupo WEG S.A. na Índia permite a utilização da mão de obra especializada e da crescente tecnologia local, o que pode auxiliar o desenvolvimento de novos produtos e a melhorias de fabricação. Além disso, a presença na Índia é um acesso permanente à SAARC e a grande porção do continente asiático.

Assim, o adensamento das cadeias produtivas locais e regionais desperta o interesse global em investir em projetos na região, aumentando e desenvolvendo os diversos setores industriais onde os produtos do Grupo WEG S.A. podem contribuir atendendo os diferentes cenários industriais.

<b>Dimensão</b>	<b>Índia</b>
<b>Econômica</b>	Moderado
<b>Integração</b>	Elevado
<b>Política</b>	Baixo
<b>Sócio – Cultural</b>	Moderado
<b>Jurídico – Legal</b>	Baixo
<b>Infraestrutura</b>	Elevado
<b>Institucional</b>	Moderado

QUADRO 18 – EPÍTOME DOS FATORES DE ATRATIVIDADE NO INGRESSO NO MERCADO INDIANO

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 16 ilustra que a importância atribuída pelos entrevistados aos fatores de atratividade no ingresso no mercado indiano, recai sobre as condições de infraestrutura necessárias não só para o abastecimento do mercado indiano, porém, como no caso chinês, para atender ao crescente mercado asiático de bens de capital.

Na sequência, podem-se evidenciar quais foram às dimensões observadas pelo Grupo WEG S.A. em termos de fatores de risco considerados para a avaliação da expansão internacional na Índia, Quadro 19, a seguir. Para tanto, foram observadas as dimensões: risco global, risco associado ao Brasil e risco de mercado. Esse último engloba os riscos de crédito, de liquidez, de câmbio, de juros e de commodities.

A Índia é um ponto nevrálgico para o Grupo WEG S.A. já que sua localização geográfica privilegiada e estratégica é fundamental para atingir os países mais expressivos demograficamente, a própria Índia e a China, que realizam investimentos em infraestrutura para qualquer tipo de organização industrial. Dessa forma, o Grupo WEG S.A. acredita que os mercados locais e regionais, a partir da Índia, terão um crescimento e uma expansão relevante nos próximos anos.

<b>Dimensão</b>		<b>Índia</b>
<b>Risco Global</b>		Moderado
<b>Risco Associado ao Brasil</b>		Moderado
<b>Risco de Mercado</b>	<b>Crédito</b>	Moderado
	<b>Liquidez</b>	Baixo
	<b>Câmbio</b>	Elevado
	<b>Juros</b>	Elevado
	<b>Commodities</b>	Moderado

QUADRO 19– EPÍTOME DOS FATORES DE RISCO NO INGRESSO NO MERCADO INDIANO  
 FONTE: Elaborado pelo autor

Após as exposições e considerações acerca das particularidades das percepções acerca dos mercados onde o Grupo WEG S.A. está presente, no próximo item, será apresentada uma síntese desses fatores e de sua influência na formulação estratégica de internacionalização da organização.

#### **5.4. A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA REGIONAL E A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO WEG S.A.**

A trajetória de expansão internacional do Grupo WEG S.A. e, particularmente, a percepção acerca da importância da integração econômica regional, permite vislumbrar as mudanças pelas quais passou a organização ao incluir a internacionalização em sua estratégia de negócios.

Existem diversos que impulsionaram o Grupo WEG S.A. a preocupar-se com a internacionalização como algo preferencial, como a crescente pressão dos investidores, dos consumidores e dos concorrentes. Mas nada ampliou tanto o senso de urgência tanto quanto o sobressalto com a expansão da integração econômica regional e a crescente integração econômica global.

Dessa forma, a incorporação do fator integração econômica regional nos processos de internacionalização do Grupo WEG S.A. demonstra uma mudança de postura fundamental – processos de integração econômica cada vez mais deixam de ser vistas como desinteressantes e passam a ser percebidos como oportunidades de negócios e, assim, fator estratégico para a organização.

Assim, as decisões estratégicas do Grupo WEG S.A. que propiciaram sua expansão internacional vinculam-se a fatores de mercado e fatores de risco, próprios a cada mercado. No Quadro 20, a seguir, tem-se a epítome dos fatores de atratividade dos mercados e suas dimensões nos mercados onde o Grupo WEG S.A. atua.

<b>Dimensão</b>	<b>Argentina</b>	<b>México</b>	<b>Portugal</b>	<b>China</b>	<b>África do Sul</b>	<b>Índia</b>
<b>Econômica</b>	Moderado	Moderado	Elevado	Baixo	Moderado	Moderado
<b>Integração</b>	Elevado	Elevado	Elevado	Baixo	Elevado	Elevado
<b>Política</b>	Baixo	Baixo	Moderado	Baixo	Baixo	Baixo
<b>Sócio – Cultural</b>	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Moderado
<b>Jurídico – Legal</b>	Baixo	Moderado	Elevado	Baixo	Baixo	Baixo
<b>Infraestrutura</b>	Moderado	Moderado	Moderado	Elevado	Moderado	Elevado
<b>Institucional</b>	Moderado	Moderado	Elevado	Baixo	Moderado	Moderado

QUADRO 20 – EPÍTOME DOS FATORES DE ATRATIVIDADE NO INGRESSO NOS MERCADOS INTERNACIONAIS DA WEG S.A.

FONTE: Elaborado pelo autor

Da análise do Quadro 20 resta a constatação de que a dimensão integração econômica regional merece destaque na percepção do Grupo WEG S.A. e o reconhecimento das diferenças fundamentais existentes entre as nações e regiões permite à organização criar valor em sua internacionalização, por intermédio da incorporação dessa dimensão em sua estratégia corporativa.

Assim, os processos de internacionalização e os processos de integração econômica regional são dinâmicos, o que exige a percepção, por parte da organização, das

interdependências e relações entre essas dimensões, já que essas influenciam continuamente umas as outras.

Por outro lado, no Quadro 21 a seguir, tem-se a epítome dos fatores de risco dos mercados e suas dimensões nos mercados onde o Grupo WEG S.A. atua. A percepção dos riscos associados aos diferentes mercados permite ao Grupo WEG S.A. o planejamento de suas ações empresariais e estratégicas do ponto de vista da sustentabilidade de seu crescimento organizacional.

<b>Dimensão</b>		<b>Argentina</b>	<b>México</b>	<b>Portugal</b>	<b>China</b>	<b>África do Sul</b>	<b>Índia</b>
<b>Risco Global</b>		Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
<b>Risco Associado ao Brasil</b>		Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
<b>Risco de Mercado</b>	<b>Crédito</b>	Moderado	Moderado	Baixo	Moderado	Moderado	Moderado
	<b>Liquidez</b>	Elevado	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
	<b>Câmbio</b>	Elevado	Moderado	Moderado	Elevado	Moderado	Elevado
	<b>Juros</b>	Elevado	Moderado	Baixo	Elevado	Moderado	Elevado
	<b>Commodities</b>	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado

QUADRO 21 – EPÍTOME DOS FATORES DE RISCO NO INGRESSO NOS MERCADOS INTERNACIONAIS DA WEG S.A.

FONTE: Elaborado pelo autor

Da análise do Quadro 21 pode-se compreender as percepções do Grupo WEG S.A. no que tange aos mecanismos de avaliação dos distintos mercados onde a organização atua, principalmente, para melhor dimensionar os contextos específicos de atuação e seus desdobramentos estratégicos e operacionais, condicionantes da sustentabilidade de seu crescimento organizacional.

Nesse sentido, a compreensão dos fatores de mercado e fatores de risco peculiares ao Grupo WEG S.A. permite a reflexão acerca da economia global e da competitividade internacional, particularmente, das questões que emergiram durante e após a crise de 2008. Dessa forma, a prosperidade econômica do Grupo WEG S.A. vincula-se a análise dos fatores de mercado e de risco nos espaços geoeconômicos, principalmente, naqueles que se configuram em espaços de integração econômica regional.

De posse dos resultados e análises precedentes, no próximo capítulo, serão tecidas as considerações finais a que esta pesquisa conseguiu chegar.

## 6. CONCLUSÕES

Neste capítulo, estão reunidas as principais conclusões desta tese e apontamentos para a necessidade de novos estudos e iniciativas para o aperfeiçoamento do conhecimento sobre o tema abordado.

A reestruturação da ordem jurídica nas relações econômicas internacionais passou por algo muito mais abrangente do que uma mera atualização pontual. Na realidade, exigiu uma nova postura jurídica internacional capaz de permitir o delineamento de uma nova economia global, fundada em princípios contemporâneos. E foi assim que, nos principais países e regiões do mundo, após uma longa e criativa atuação coletiva, ocorreu a formação de novos espaços econômicos advindos dos processos de integração regional, por meio de acordos multilaterais ou bilaterais, em áreas de grande interesse às organizações que desejam ingressar na comunidade econômica internacional, com o estabelecimento de um novo ordenamento legal para as relações internacionais.

Esta tese realizou um estudo formal para discutir e explorar a importância relativa dos processos de integração regionais nos processos de internacionalização, à luz da Teoria da Integração Regional.

Com o objetivo de investigar, concretamente, esta problemática, empreendeu-se pesquisa em um dos maiores grupos industriais de produção de equipamentos eletroeletrônicos de uso industrial do Brasil, o Grupo WEG S.A. De acordo com o referencial teórico e metodológico adotado, procurou-se caracterizar o processo de expansão internacional do Grupo WEG S.A. no período compreendido entre 1998 e 2010 e, concomitantemente, atentar para a influência dos processos de integração regional, nas estratégias de internacionalização adotadas. Este estudo assenta-se em elementos coletados em fontes primárias e secundárias, analisados de modo, predominantemente, descritivo-qualitativo.

Uma empresa brasileira é sempre lembrada quando se pensa nas estratégias de preparação dos grandes atores econômicos brasileiros para a atuação em um mercado de proporções mundiais: o Grupo WEG S.A..

O Grupo WEG S.A. iniciou a sua expansão internacional na última década, quando o mercado doméstico brasileiro parecia não ser mais suficiente para absorver novas ampliações de oferta, uma vez que a organização atendia sozinha a quase setenta por cento do consumo local. Após a consolidação de sua posição no mercado brasileiro, o Grupo WEG S.A. deu início ao seu movimento expansionista por intermédio da aquisição ou construção de uma série de unidades fabris em quase todos os continentes.

Do ponto de vista de sua estratégia internacional, seguindo a tendência de muitos outros grupos de igual porte, que, ao depararem-se com a tendência de concentração dos seus setores de atividades em mãos de um número reduzido de *players* dotados de capacidade de atuação mundial, o Grupo WEG S.A. expandiu-se para outros mercados pela aquisição de outras organizações, firmando o foco de sua internacionalização nas regiões que lhe pareciam com maior potencial de crescimento. Atualmente o Grupo WEG S.A. é o maior fabricante de motores elétricos da América Latina, figurando entre os maiores produtores de equipamentos eletroeletrônicos de uso industrial do mundo. O resultado da sua opção preferencial pela internacionalização ganha os contornos de um mapa desenhado a partir das possibilidades de expansão nos diferentes mercados nacionais.

Pode-se observar, no entanto, que a forma de organização adotada pelo Grupo WEG S.A. em suas áreas de interesse, particularmente, em sua internacionalização, redefiniu e reorientou sua gestão organizacional, em uma crescente tradução da internacionalização em técnica e da técnica em formas de organização, administração, produção e controle.

Por conseguinte, o sucesso obtido pelo Grupo WEG S.A. no exterior deve-se a uma atuação firme e conservadora em termos tecnológicos, mas, ao mesmo tempo, agressiva comercialmente. Para além de oposição, tais posturas possuíam algo em comum, a afirmação das características próprias do Grupo WEG S.A., ou a sua positivação, mediante a determinação de seus elementos fundamentais que variavam segundo o caso concreto de internacionalização escolhido, capitalizando as oportunidades de mercado em seu favor.

A internacionalização das atividades é um processo contínuo e de difícil reversão, que exerce influência complexa sobre a organização. Assim, em seu processo de internacionalização, o Grupo WEG S.A. procurou minimizar as probabilidades de perdas advindas de alterações de mercado por intermédio de um plano de investimentos prudente que

controlava os dispêndios de capital em novas plantas industriais ou em aquisições, procurando projetos mínimos e melhor focalizados, ampliando e expandindo sua inserção internacional de modo brando, porém, contínuo. Sempre que possível, fez uso da alavancagem local, utilizando as redes de distribuição pré-existentes e as plantas industriais subutilizadas. Assim sendo, o Grupo WEG S.A. procurou a constante renovação, pela descoberta de novas frentes de negócios, sempre com foco em necessidades locais. Antecipando-se às reações negativas, o Grupo WEG S.A. envolveu a população local, as instituições sem fins lucrativos, os empreendedores e as instituições públicas em seus novos projetos.

Diante disso, uma das principais tarefas dos dirigentes do nível estratégico do Grupo WEG S.A. foi buscar o equilíbrio entre as pressões conflitantes que se exercem sobre a gestão dos negócios: a necessidade de se obterem resultados no curto e longo prazos e as exigências dos vários públicos com os quais a organização deve entender-se – dos clientes aos acionistas, dos colaboradores às comunidades.

Posto isso, pode-se constatar que aos dirigentes do nível estratégico do Grupo WEG S.A. foi exigido um entendimento do movimento, da dinâmica e das ações produtivas globais advindas do processo de internacionalização, em um processo contínuo e constante de aprendizado e de acúmulo de experiências na nova realidade emergente do processo de globalização econômica.

Na esteira do processo de globalização econômica, surge a questão, inexorável, das capacidades e dos modos de resposta do Grupo WEG S.A. em face deste processo, principalmente, o acréscimo, em que pese todas as alterações estruturais e contextuais, aos fundamentos teóricos da estratégia de internacionalização dos aspectos geopolíticos mundiais, particularmente, as interdependências e as complementaridades advindas dos processos de integração regionais, que podem acarretar o aumento tanto das potencialidades quanto das vulnerabilidades da organização.

A acumulação dos efeitos destes diferentes aspectos, convergindo sobre as condições da evolução estrutural e organizacional da indústria de produção de bens industriais mundial e, concretamente, do Grupo WEG S.A., tem implicações imediatas em termos de exigências fortemente acrescidas à gestão organizacional em um processo sustentado e prolongado de redução de custos, de busca de novos produtos de largo espectro, de criação de

novas áreas de prestação de serviços e o robustecimento do binômio capacidade tecnológica e aperfeiçoamento organizacional.

Portanto, apesar destes fatores, o Grupo WEG S.A. necessita expandir-se e desenvolver-se em extensão, atentando para a capacidade de articulação inter-regional, o grau e natureza destas vinculações, a densidade econômica de mercados selecionados e para sua capacidade de geração de valor e riqueza. Para tanto, fundamental será a procura, criteriosa e inteligente, de alianças e, ou, parcerias e, ou, fusões e, ou, simplesmente, aquisições transnacionais, para superar as limitações implícitas da dimensão mercado e instituições, procurando possíveis novos mercados por meio de um processo de afirmação internacional em espaços econômicos integrados onde a organização apresenta alguma vantagem competitiva ou comparativa que lhe assegure condições de competitividade.

Esse aprofundamento e alargamento dos tópicos básicos e de seus correspondentes efeitos sobre o processo de internacionalização do Grupo WEG S.A. são exigências reiteradas pelos processos de integração regionais que impõe a toda e qualquer organização uma dinâmica produtiva intersetorial e inter-regional ativa, que contribui para o desenho e estruturação das fronteiras organizacionais. Consequentemente, surge a correspondente exigência, em termos de implementação e implantação, de estratégias organizacionais de internacionalização adequadas.

Por outro lado, não há uma estratégia de internacionalização mais importante ou muito menos uma única quando se atenta para a escala macrorregional, pois, a análise das realidades e a intervenção das estruturas político-econômicas em países complexos, diversificados e desiguais necessitam de abordagem em múltipla perspectiva estratégica. Como estas circunstâncias, mecanismos e processos são exógenos ao Grupo WEG S.A., resultantes de alterações relevantes em outros sistemas, geralmente, mais vastos e que constituem componentes ou fatores do enquadramento daquele, atentar para as distinções inter e intra-regionais conjunturais ou estruturais proporcionadas pelos processos de integração econômica permitiria identificar as dimensões estratégicas a serem analisadas.

Dessa forma, a análise da situação em uma perspectiva integrada e multifacetada permitiria a identificação das potencialidades e dos limites apresentados por todas as regiões ou países, articulando o Grupo WEG S.A. em uma política de expansão de suas atividades em

escala internacional, contemplando a globalização dos mercados e a internacionalização das economias mundiais.

Nesse sentido, o Grupo WEG S.A. reforça o protagonismo das organizações de países emergentes em um novo movimento de internacionalização que redesenha o mundo dos negócios e da geopolítica internacional. Por sua trajetória recente, o esforço do Grupo WEG S.A. pela internacionalização, particularmente, em regiões onde predominam e florescem processos de integração regional, como na Europa (U.E), na América do Norte (NAFTA), na América do Sul (MERCOSUL e UNASUL), na Ásia (APEC e SAARC) e na África (SADC), demonstra que a internacionalização foi incorporada como estratégia corporativa no contexto internacional contemporâneo de crescente regionalização.

Dessa forma, o Grupo WEG S.A. evidencia a compreensão de que a dinâmica recente do comércio internacional não está mais na OMC, mas, nos processos de integração regionais. A sua gradual expansão internacional para mercados nestes processos de integração regionais revela sua preocupação com a crescente regulação do comércio internacional, não só a tradicional da OMC, porém, a atual, dos processos de integração regionais, que avançam sobre áreas temáticas não reguladas anteriormente, como, por exemplo, padrões trabalhistas, meio-ambiente, propriedade intelectual, investimento e concorrência.

Assim, as novas demandas regulatórias exigem a inserção concreta e um esforço contínuo de elevação da qualidade dos produtos, serviços e processos do Grupo WEG S.A., bem como de sua rede de fornecedores, prestadores de serviços e consumidores industriais, potencializando os impactos positivos destes marcos regulatórios. Desse modo, a internacionalização pautada pelos movimentos de integração regional, introduz novos componentes no cenário de negócios internacional, particularmente, pela inserção de certos desafios na escala regional, resgatando as determinações estruturais da dimensão espacial do processo de internacionalização.

Por outro lado, a dimensão da integração regional ainda não tem conseguido penetrar de maneira mais efetiva nas estratégias governamentais brasileiras. Apenas recentemente ocorreram alguns esforços nessa direção. Dessa forma, é imperativa a reestruturação do quadro tradicional das relações entre Estado e organizações privadas para superar as pressões da globalização dos mercados, pois, negar a importância de políticas

nacionais vinculadas aos processos de integração regionais é um equívoco. Assim, a formulação de políticas de desenvolvimento econômico por parte do Estado brasileiro deve transcender o espaço restrito nacional, de âmbito local, e traçar objetivos nacionais vinculados a uma política de desenvolvimento inter e intrarregional do comércio exterior.

Ante o exposto, percebe-se que da análise das grandes transformações da economia internacional surge um novo espaço estratégico para os Estados, em plena fase de desenvolvimento, a regionalidade. Assim, a regionalidade é essencial para a composição estratégica dos Estados e das organizações, principalmente, no que à análise das estruturas e dinâmicas econômicas, politicamente determinadas, em sua dimensão espacial.

Particularmente, a compreensão deste fator pelo Estado brasileiro permitirá o estabelecimento ou o fortalecimento de laços de complementaridade econômica inter ou intra-regionais, com o estabelecimento de densas estruturas produtivas e complexas dando legitimidade e coordenação à diversidade econômica regional, por meio da construção e desconstrução de consensos e arranjos político-econômicos. Esse contexto deverá ser compreendido e utilizado pelo Grupo WEG S.A. para afirmar-se no mercado mundial, agregando à dimensão regional a sua estratégia de expansão internacional, utilizando-a em suas políticas e projetos em escala mundial.

Com efeito, a conceitualização e a racionalização dos efeitos da regionalização econômica podem originar, em termos de evolução estrutural do sistema organizacional, um novo quadro referencial estratégico, baseado em dois argumentos elementares e, por isso, facilmente compreensíveis, o incremento da capacidade organizacional em responder aos fundamentos geopolíticos da estratégia empresarial e, complementarmente, à busca de mercados adicionais, adjacentes e significativos, quando entendidos em termos de complementaridade aos mercados pré-existentes.

No caso do Grupo WEG S.A., seu grau de internacionalização ativa possui significativa relevância, pois, em termos estratégicos, não apresenta uma composição negativa, ou seja, pequena dimensão e relevância regional ou global reduzida. Ao contrário, o Grupo WEG S.A. pode ser caracterizado como um agente ativo de internacionalização, não restando objeto das estratégias de internacionalização de terceiros.

Ante o exposto, estudar importância relativa dos processos de integração regionais nos processos de internacionalização dentro de diferentes contextos foi o principal objetivo desta investigação; para tanto, foi necessário usar múltiplas fontes de evidências, para buscar a caracterização mais completa das conclusões obtidas.

Com efeito, pôde-se concluir que dado o grande ciclo de mudanças tecnológicas e econômicas e, nestas, os novos espaços econômicos globais, a geoestratégia organizacional não pode prescindir da análise dos processos de integração regional em seus processos de internacionalização, pois, as relações sociais, políticas e econômicas advindas destes movimentos globais formarão as vias da futura integração global.

Posto isso, o andamento da análise procurou situar o debate da dimensão integração econômica regional no campo dos negócios internacionais, particularmente, das estratégias de internacionalização. Dessa forma, têm-se como principais contribuições dessa tese: a) permitir a compreensão que os processos de integração econômica regional são decisivos para elucidar a dimensão geoestratégica no processo de internacionalização; b) confirmar a influência dos fatores contingenciais à organização em seus processos de internacionalização, especialmente, as composições político-regionais em sua estruturação produtiva; e, c) indicar a inclusão da variável integração econômica regional na mensuração e análise dos fatores contingenciais e de desempenho no estudo de negócios internacionais, particularmente, das estratégias de internacionalização.

Não obstante, as conclusões desta análise são válidas, exclusivamente, para o ambiente pesquisado – o Grupo WEG S.A. – apesar de estes resultados poderem servir como referencial para outra realidade que apresente configurações organizacionais similares.

A partir das ilações precedentes e visando a maior desenvolvimento na área e tema da presente tese, propõe-se a condução de outras pesquisas, pois, a presente tese não pretende e nem poderia ser definitiva sobre o tema. Assim, algumas lacunas permanecem abertas e há muitas oportunidades de estudos, tais como:

✓ Estudar mais profundamente o processo de regionalização nas questões estratégicas nas organizações, sobretudo sua evolução e influência na formação das estratégias de internacionalização, por intermédio de uma verticalização maior

do estudo, uma permanência maior em organizações e provavelmente metodologias mais específicas de levantamento de dados.

✓Elaborar outras pesquisas que visem confirmar e aperfeiçoar as discussões aqui propostas, sobretudo na discriminação dos diferentes elementos que compõem o contexto estratégico da integração econômica regional e suas influências sobre a organização, e de preferência com organizações que apresentem outras características do que as aqui estudadas.

✓Estabelecer uma relação entre determinados processos de integração regional e as estratégias de internacionalização mais adequadas a eles, de forma a, futuramente, se poder formular uma teoria mais normativa, que pudesse servir de guia para a elaboração destas estratégias a partir da análise do contexto geral da organização.

Para finalizar, deve-se ter em conta que toda tese é como se fosse uma invenção excepcional e experimental, por meio da qual se adquire mais clareza sobre o presente e o passado, bem como clarividência sobre o futuro. Dessa forma, no aspecto acadêmico, esta tese realizou um estudo de caso concreto sobre a importância relativa dos processos de integração regionais nos processos de internacionalização uma organização específica, o Grupo WEG S.A., preenchendo uma lacuna, tanto sobre o assunto estudado, quanto sobre o meio onde foi realizado.

## 7. Referências Bibliográficas

- AGUINIS, H.; PIERCE, C.A.; BOSCO, F.A.; MUSLIN, I.S. First decade of organizational research methods: trends in design, measurement and data-analysis topics. **Organizational Research Methods** v. 12, n.1, p. 69 – 112, 2009.
- ALMEIDA, P. R. de. **Os primeiros anos do século XXI: o Brasil e as relações internacionais contemporâneas**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Globalizando: ensaios sobre a globalização e a antiglobalização**. Brasília: Edição do Autor, 2009.
- ALTIERI, L. NAFTA and the FTAA: regional alternatives to multilateralism. **Berkeley Journal of International Law**, v.21, p. 847-877, 2003.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of the firm: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v.24, n.2, p. 209-231, 1993.
- BARTLETT, C. GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. Cambridge: Harvard Press, 1989.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BHAGWATTI, J. Regionalism versus multilateralism. **The World Economy**, v.15, n.5, p. 535-556, 1992.
- BOWEN, H. P. The empirics of multinationality and performance. In: RUGMAN, A.M. **Regional aspects of multinationality and performance – Research in global strategic management**, v. 13. New York: JAI Press, 2007.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q.R.; PROHMANN, J.I.P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, v.8, n.6, p.273-281, 1980.
- CELLI, U. Teoria geral a integração: em busca de um modelo alternativo. In: MERCADANTE, A.A.; CELLI, U.; ARAÚJO, L.R. **Blocos econômicos e integração na América Latina, África e Ásia**. Curitiba: Juruá, 2006.

CORNELSEN, E.L. Análise do discurso no âmbito dos estudos organizacionais: uma abordagem teórica. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

CONTRACTOR, F.J. The evolutionary or multi-stage theory of internationalization and its relationship to the regionalization of firms. In: RUGMAN, A.M. **Regional aspects of multinationality and performance** – Research in global strategic management, v. 13. New York: JAI Press, 2007.

De PAULA, G.M. **Strategies of internationalisation in the steel industry: the case of four mini-mill groups**. Oxford: Oxford, 1999.

DIEGUES, S. **EGGON JOÃO DA SILVA: idéias e caminhos** – a trajetória de um dos fundadores da WEG. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEVLIN, R. ESTEVADEORDAL, A. What's new in the new regionalism in the Americas? In: BULMER-THOMAS, A. **Regional integration in Latin America and Caribbean: the political economy of open regionalism**. London: ILAS, 2001.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.N. **Handbook de estudos organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Organizational portfolio theory: performance-driven organizational change. **Contemporary Economic Policy**, v.18, n.4, p. 386 – 396, 2000.

\_\_\_\_\_. The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In: BURTON, R.M.; ERIKSEN, B.; HAKONSSON, D.D.; SNOW, C.C. **Organization design: the evolving state of the art**. New York: Springer, 2006.

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p. 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.1, p. 1-32, 1988.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm as an envelope for economics and business theory of MNE activity. **International Business Review**, v.9, p.163-190, 2000.

ESTEVADEORDAL, A. GOTO, J. SAEZ, E. The new regionalism in the Americas: the case of Mercosul. **Journal of Economic Integration**, v.16, n.2, p.180-202, 2001.

- ETHIER, W. The new regionalism. **The Economic Journal**, v.108, p. 1214-1246, 1998.
- FARIA, A.A.M. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.
- FRATIANNI, M. Borders and integration. In: FRATIANNI, M. **Regional economic integration** – Research in global strategic management, v. 12. San Diego: JAI Press, 2006.
- GHOSHAL, S. BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 603-625, 1990.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, E.B. **Blocos econômicos – solução de controvérsias**. 3.ed. Curitiba: Juruá, 2010.
- GRABENDORFF, W. La estrategia birregional y sus limitaciones en un mundo unipolar. **Nueva Sociedad**, v.189, p. 97-109, 2004.
- GUEDES, A.L. Inserção do Brasil no contexto internacional contemporâneo. In: CAVALCANTI, B.S.; RUEDIGER, M.A; SOBREIRA, R. **Desenvolvimento e construção nacional: políticas públicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. **Global strategy and organization**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004.
- GRUBEL, H. The economics of monetary unions: traditional and new. In: FRATIANNI, M. **Regional economic integration** – Research in global strategic management, v. 12. San Diego: JAI Press, 2006.
- HARZING, A. An empirical test and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. **Journal of International Business Studies**, v.31, n. 1, p.101-120, 2000.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- HERACLEOUS, L.; HENDRY, J.. Discourse and the study of organization: towards a structural perspective. **Human Relations** v. 53, n.10, p. 1251 – 1286, 2000.
- HERZ, M.; HOFFMANN, A. **Organizações internacionais: história e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HUFBAUER, G. SCHOTT, J. **Western hemisphere economic integration**. Washington: I.I.E.,1994.

HSIEH, H.; SHANNON, S.E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, n.15, p. 1277 – 1288, 2005.

JAMES, Harold. **The roman predicament**: how the rule of international order create the politics of empire. Princeton: Princeton University Press, 2006.

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**, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

KIM,W. HWANG, P. Global strategy and multinationals entry mode choice. **Journal of International Business Studies**, v.2, n. 1, p.29-52, 1992.

KINDLEBERGER, C. The clash of economics and sociology and politics in the internationalization of business. In: KINDLEBERGER, C. **Multinational excursions**. Cambridge: MIT Press, 1984.

LAFER, C. **A identidade internacional do Brasil e a política externa**: passado, presente e futuro. São Paulo: Perspectiva, 2001.

LEMAIRE, J. **Estratégias de internacionalização**. Viseu: Instituto Piaget, 1997.

LUZARRAGA, F. A. A integração europeia perante a sociedade internacional da globalização. In: SANTOS, T. **Globalização e regionalização**. São Paulo: Loyola, 2004.

MARTINS, V. A União Europeia, o Mercosul e a OMC. In: FONSECA JR.,G. **O novo multilateralismo – perspectiva da União Europeia e do Mercosul**. Lisboa: IEEI, 2001.

MELO, J. de. PANAGARIYA, A. **New dimensions in regional integration**. Cambridge: Cambridge Press, 1993.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, fall, p.11-24, 1987a.

MINTZBERG, H. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, fall, p.25-32, 1987b.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNHOZ, D. Internacionalização da economia e dependência política: o caso brasileiro. In: SARAIVA, J. F. S.; CERVO, A.L. **O crescimento das relações internacionais no Brasil**. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Internacionais, 2005.

OSEGOWITSCH, T. SAMMARTINO, A. Exploring trends in regionalization. In: RUGMAN, A.M. **Regional aspects of multinationality and performance** – Research in global strategic management, v. 13. New York: JAI Press, 2007.

OSEGOWITSCH, T. SAMMARTINO, A. Reassessing (home-) regionalization. **Journal of International Business Studies**, v.39, n.2, p.184-197, 2008.

PANT, P.. LACHMAN, R. Value congruity and strategic choice. **Journal of Management Studies**, v.35, n.2, p. 195 – 212, 1998.

PEÑA, F. La OMC y las relaciones interregionales: una visión del mercosur. In: FONSECA JR.,G. **O novo multilateralismo – perspectiva da União Européia e do Mercosul**. Lisboa: IEEI, 2001.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, v.40, n.4, p.9-18, 1969.

POMFRET, R. Regional trade agreements. In: FRATIANNI, M. **Regional economic integration** – Research in global strategic management, v. 12. San Diego: JAI Press, 2006.

PORTER, M. The changing patterns of international competition. **California Management Review**, v.28, n.2, p.9-38, 1986.

RICHARDSON, J. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, N. Intraregional sales and the internationalization and performance relationship. In: RUGMAN, A.M. **Regional aspects of multinationality and performance** – Research in global strategic management, v. 13. New York: JAI Press, 2007.

- ROCHA, A. J.R. O lugar do Brasil na geopolítica global . In: SARAIVA, J. F. S.; CERVO. A.L. **O crescimento das relações internacionais no Brasil**. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Internacionais, 2005.
- ROSA, A.R.; PAÇO-CUNHA, E.; MORAIS, C.A.T. Análise crítica do discurso como análise crítica das organizações. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.
- RUGMAN, A. M. **The end of globalization**. London: Random House, 2000.
- RUGMAN, A. M. **The regional multinationals**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- RUGMAN, A. M.; DOH, J. P. **Multinationals & development**. New Haven: Yale University Press, 2008.
- RUGMAN, A.M. VERBEKE, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.1, p.3-18, 2004.
- RUGMAN, A.M. VERBEKE, A. Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country level data: a response to Dunning et al.. **Journal of International Business Studies**, v.38, n.1, p.200 - 205, 2007.
- SALAZAR-XIRINACHS, J. Proliferation of sub-regional trade agreements in the Americas: an assessment of key analytical and policy issues. **Journal of Asian Economics**, v.13, p. 181-212, 2002.
- SALAZAR-XIRINACHS, J. ROBERT, M. **Towards free trade in the Americas**. Washington: Brookings Press, 2001.
- SAMPSON, G. WOOLCOCK, S. **Regionalism, multilateralism and economic integration: the recent experience**. New York: U.N.University Press, 2001.
- SARAIVA, L.A.S.; CARRIERI, A.P.; PIMENTEL, T.D.; RICARDO, P.A.G.S. Estudos organizacionais e análise do discurso: aproximações possíveis. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.
- SILVA, H. C. M. Da deterioração dos Termos de Intercâmbio à Consolidação do Modelo Substitutivo de Exportações: a política de comércio exterior brasileira de 1954 aos nossos

dias. In: SARAIVA, J. F. S.; CERVO, A.L. **O crescimento das relações internacionais no Brasil**. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Internacionais, 2005.

SISTE, E. Teoria geral das organizações internacionais de integração e cooperação econômica. In: MERCADANTE, A.A.; CELLI, U.; ARAÚJO, L.R. **Blocos econômicos e integração na América Latina, África e Ásia**. Curitiba, Juruá, 2006.

STEINER, G. **Strategic planning**. New York: Free Press, 1979.

SUKPANICH, N. Intrarregional sales and performance. In: RUGMAN, A.M. **Regional aspects of multinationality and performance – Research in global strategic management**, v. 13. New York: JAI Press, 2007.

THOMPSON, I. Competence and critique in technical communication: a qualitative content analysis of journal articles. **Journal of Business and Technical Communication**, v.10, n.1, p. 48 – 80, 1996.

THORSTENSEN, V. **O Brasil frente a um tríplice desafio: as negociações simultâneas da OMC, da ALCA e do Acordo CE/MERCOSUL**. Lisboa: IEEI, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Organização Mundial do Comércio: as regras do comércio internacional e a nova rodada de negociações multilaterais**. São Paulo: Aduaneiras, 2001b.

VIEIRA, J.L.C. **A integração econômica internacional na era da globalização**. São Paulo: Letras & Letras, 2004.

WEG. **Relatório de Administração - 2009**. Jaraguá do Sul: WEG, 2010.

WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO). **International trade statistics 2008**. Geneve: WTO, 2008.

\_\_\_\_\_. **Understanding the WTO**. Geneve: WTO, 2008.

\_\_\_\_\_. **World trade report 2009**. Geneve: WTO, 2009.

XU, D. SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v.27, n. 4, p.608-618, 2002.

YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)