

DESEMPENHO COMPETITIVO DA WEG: UMA ANÁLISE À LUZ DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de analisar o desempenho competitivo do Grupo WEG, com ênfase em seu processo de adaptação estratégica em relação às variáveis macroeconômicas. Para isso, discute-se, primeiramente, o referencial teórico básico para a análise pretendida, abordando a competitividade e a adaptação estratégica. Como procedimento metodológico, adota-se a estratégia do “estudo de caso longitudinal”. A coleta de dados foi baseada em estudo documental e em entrevistas semiestruturadas, e a descrição de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Mostra-se no trabalho que as estratégias da empresa, em especial as referentes ao seu processo de internacionalização, consolidaram uma vantagem competitiva de longo prazo. Mesmo em momentos quando o cenário macroeconômico era desfavorável, a empresa foi capaz de atingir bons resultados em virtude de investimentos em inovação e qualidade.

Palavras-chaves: Desempenho competitivo. Adaptação estratégica. WEG.

ABSTRACT

The main goal of this paper is to analyze the competitive performance of WEG Company, taking into consideration the macroeconomical scenario, between 1990 and 2002, and WEG's strategic adaptation process. Firstly, we discuss, in a theoretical way, the concepts of competitiveness and strategic adaptation. We show in this paper that the company's strategies, during the period, especially regarding its internationalization process, were responsible for achieving a long-time competitive advantage. In moments when the macroeconomical environment was not favorable, the company was able to achieve a good performance due to investments in innovation and quality. So, we characterize the company's competitive performance as due to its past strategies, which enabled the company to defend itself against an adverse macroeconomical scenario.

Keywords: Competitive performance. Strategic adaptation. WEG.

Genésio Vegini

André Luis Leite

Gabriela Gonçalves Fiates

Recebido em 26/outubro/2009
Aprovado em 27/setembro/2011

1 INTRODUÇÃO

A forma como as organizações se adaptam ao ambiente externo tem sido bastante discutida tanto por pesquisadores quanto por dirigentes de organizações. Atualmente, mais do que em décadas passadas, os gestores sofrem pressões cada vez maiores para prever e responder às forças externas. O crescente processo de globalização, a intensificação da competição, os novos conceitos de produtos e processos, os ciclos de vida dos produtos mais curtos, a flexibilidade no atendimento ao mercado, a automação industrial, os novos insumos e as mudanças nos padrões de organização da produção são alguns dos elementos que configuram a chamada nova competição, que se opõe à oferta generalizada de produtos padronizados.

A WEG, situada em Jaraguá do Sul (SC), é a maior empresa de motores elétricos do Brasil e a quinta maior do mundo, tendo atuação em diversos países há duas décadas. A indústria de motores elétricos, na visão de Coutinho & Ferraz (1994), pode ser considerada difusora de progresso técnico, ou seja, as inovações desempenham papel relevante na determinação dos fatores de vantagem competitiva.

Especificamente, a empresa tem expressiva relevância social, já que os motores elétricos são bens duráveis consumidos por todas as faixas de poder aquisitivo. Estão dentro do escopo de produção da empresa motores de potência de 37,5 W, utilizados em eletrodomésticos de baixo custo, até motores de 7.500 KW, destinados a projetos industriais.

A indústria de motores elétricos enquadra-se na linha de produtos de intensidade tecnológica moderada (COUTINHO e FERRAZ, 1994), não apresentando problemas de risco mercadológico, tal como a obsolescência dos produtos de tecnologia de ponta. Destaca-se que a tecnologia dos motores elétricos não sofre modificações há décadas; no entanto, a tecnologia de produção é que se configura como importante vantagem competitiva. Uma importante característica desse setor é a elevada concentração de mercado. Atuam no Brasil poucas empresas do tipo da WEG, a qual é líder absoluta, detendo, aproximadamente, 70% das vendas e 100% das exportações.

Assim sendo, este artigo tem como objetivo

analisar o desempenho competitivo da WEG, no período entre 1990 e 2002. Dá-se ênfase nessa análise às estratégias de adaptação da empresa ao ambiente macroeconômico do período estudado. A contribuição do artigo é mostrar que mesmo em um cenário macroeconômico turbulento, a empresa pôde ter um desempenho competitivo acima da média da indústria, com base na adoção não apenas de uma postura adaptativa ao ambiente, mas sobretudo de uma abordagem voluntarista. O artigo também tem como contribuição teórica mostrar que o desempenho competitivo sustentável e de longo prazo é resultado de estratégias passadas.

Quanto ao aspecto formal, o trabalho está dividido em mais quatro seções, além desta introdutória. A seção seguinte discute, de forma breve, o conceito de adaptação estratégica e de competitividade, bem como explicita as diferentes maneiras de se analisar esse conceito e, principalmente, seus determinantes. Nesse caso, enfatiza o cenário macroeconômico, foco deste estudo. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta uma caracterização da WEG, os elementos da eficiência competitiva da empresa e uma breve discussão sobre o padrão de concorrência vigente na indústria de motores elétricos. Ainda nessa seção, os dados relativos ao desempenho competitivo da empresa são analisados de forma a identificar quais fatores foram mais influentes na competitividade da empresa, especialmente na análise do cenário macroeconômico do período e quais as ações empreendidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A existência da turbulência ambiental e suas implicações para as diversas camadas da sociedade tem sido foco de inúmeros trabalhos científicos. Fleury e Fleury (1997), ao realizarem estudos no campo da aprendizagem organizacional, definiram o cenário atual como de crescente competitividade entre empresas e entre nações, ressaltando a necessidade de se rever paradigmas de gestão e formas de inserção nesse ambiente turbulento e mutável. Essa turbulência ambiental, no entanto, não pode ser uma característica

atribuída a essa década; Cameron et al. (1987) já a consideravam como o maior desafio imposto às organizações modernas: o de adaptação, de maneira rápida e ágil à dinâmica competitiva do ambiente.

Para Cunha (1996), a adaptação organizacional pode ser entendida como um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. Essa reciprocidade implica na transformação tanto da organização quanto do ambiente: a organização se modifica na tentativa de atender às novas demandas do ambiente, e o ambiente, à medida que é impactado pela organização e por suas estratégias em seu processo de adaptação.

Nessa ação recíproca entre organização e ambiente, as mudanças empreendidas podem ser entendidas de duas formas, dependendo de como o ambiente influencia ou não a iniciativa e a escolha das mudanças. O que tem dividido a opinião dos estudiosos é se esse processo reflete uma escolha em contraponto a uma reação às forças ambientais. Nessa perspectiva, Hrebiniak e Joyce (1985) contribuíram para esse debate: escolha estratégica *versus* seleção ambiental, analisando os diversos modelos teóricos propostos até então e avaliando se a mudança estratégica é uma questão de escolha gerencial ou é resultado de regras de mercado.

Hrebiniak e Joyce (1985) definem então que há duas grandes linhas de análise:

- o determinismo ambiental: percebe o ambiente como o grande condutor das mudanças ocorridas nas organizações, ou seja, ressalta a capacidade relativa do ambiente da organização de influenciar ou de restringir suas ações;
- a escolha estratégica: atribui às pessoas e às organizações o livre arbítrio, que se manifesta na capacidade de tomada decisão e de criação de condições para a mudança organizacional, ou seja, ressalta a autonomia da organização em decidir.

A interação entre essas duas linhas originam assim quatro tipos de comportamento, a saber:

- seleção natural: mínima capacidade de escolha;
- diferenciação: alta capacidade de escolha estratégica

e alto grau de determinismo ambiental;

- escolha estratégica: máxima capacidade de escolha e adaptação planejada;
- escolha indiferente: escolha incremental e adaptação pelas oportunidades.

Astley e Van de Ven (2007) alertam que a análise do comportamento organizacional não pode ser classificada de forma dicotômica, determinista ou voluntarista, e que, da mesma forma, a análise não pode ser realizada negligenciando-se alguns fatores com base numa perspectiva macro ou micro. Independentemente do comportamento que as organizações assumem, em geral, o que se pode perceber é que as organizações adaptam-se não só para sua sobrevivência e continuidade, mas também para a obtenção de algum nível de vantagem competitiva, mesmo que essa vantagem não possa ser sustentada por muito tempo.

Cabe ressaltar que esse processo de adaptação estratégica se faz necessário na busca constante de competitividade. Nesse contexto, competitividade é o atributo procurado pelas firmas, visando obter vantagens competitivas — mesmo que temporárias — sobre os concorrentes (KUPFER, 1992). Não há, todavia, consenso em relação ao conceito de competitividade, o qual é apreendido de diversas formas por diferentes teóricos (HAGUENAUER, 1999). Muitos autores citam dificuldades para uma definição de competitividade em vista da ampla utilização do termo para a comparação de pessoas e entidades nos mais variados ramos da atividade humana.

As transformações econômicas experimentadas nos anos 80 e 90 impulsionaram os estudos sobre o tema. “A perda de importância e prestígio relativos da indústria de transformação norte-americana foi um dos fenômenos que levaram a uma crescente preocupação com o assunto, seja no âmbito da academia, seja no de instituições responsáveis pela análise, avaliação e formulação de política econômica” (POSSAS, 1999, p. 171). No caso brasileiro, a abertura comercial implicou maior preocupação com a temática por parte de instituições e de empresas domésticas, além, é claro, do governo e da academia.

Com base na teoria microeconômica, as definições de competitividade são centradas nas firmas, relacionando-se às aptidões delas no projeto, na produção e nas vendas de um determinado bem ou serviço. Com efeito, os movimentos estratégicos das firmas referem-se às constantes buscas por vantagens competitivas no ambiente econômico em que se desenrola o processo de concorrência. Tanto o processo de concorrência quanto as ações adotadas para o alcance da competitividade devem ser analisados sob uma ótica dinâmica. Já se pode dizer que é competitiva a empresa que consegue alcançar resultados acima da média do mercado, e, para fazê-lo, é necessário criar vantagens competitivas sustentáveis. Em suma, o processo de concorrência é dinâmico e, assim sendo, a dimensão “tempo” ganha atenção especial, tendo em vista que as empresas devem constantemente criar vantagens competitivas em relação às suas rivais (LEITE, 2008).

Para Kupfer (1992, p. 4), “[...] a noção de competitividade não pode prescindir de fundamentos microeconômicos, os quais, por sua vez, são demarcados pela dinâmica do processo de concorrência, em particular, pela interação entre as condições estruturais que o direcionam e as condutas inovativas que o transformam”. Com efeito, os conceitos de competitividade podem ser colocados em dois grupos, conforme descrição de Haguenaer (1989):

- a) a competitividade como desempenho, i.e., fenômeno *ex-post*. Nesse caso, a competitividade é expressa na participação alcançada por uma empresa ou um conjunto delas no mercado (*market share*) num determinado momento no tempo; é expressa também por essa participação nas exportações de uma determinada indústria;
- b) a competitividade como eficiência, i.e., fenômeno *ex-ante*. Nessa vertente, busca-se relacionar a competitividade com a forma pela qual a empresa esforça-se para competir. Aqui, a competitividade corresponde à capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento,

isto é, produzir bens com maior eficácia e eficiência que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

O conceito de competitividade apresenta certa tautologia, segundo Kupfer (1992), visto que confunde causa com efeito. De fato, a participação de uma firma no mercado é resultado de suas estratégias competitivas. De outra forma, uma expressiva participação no mercado pode, em determinadas ocasiões, demonstrar apenas o sucesso das estratégias desenvolvidas no passado, e não o sucesso de estratégias recentes. Nesse enfoque, a posição competitiva das firmas é definida pela demanda no mercado, já que é nesse ambiente que arbitra quais produtos serão adquiridos e de quais empresas. O mercado, então, tem a capacidade de sancionar, ou não, as ações, as estratégias, os processos produtivos, os esforços de marketing, entre outros fatores, que as empresas tenham porventura realizado. Esse enfoque é, sob certo aspecto, restritivo, tendo em vista que aborda competitividade estaticamente, ou seja, analisa o comportamento dos indicadores até um determinado momento (KUPFER, 1992).

Por isso, Kupfer (1992) entende a competitividade como um fenômeno *ex-post*, pois não é captado pelo desempenho corrente da firma no presente, mas mediante mapeamento de expectativas relativas à adequação das estratégias adotadas em um futuro determinado. Se essas expectativas se mostrarem convergentes, dispor-se-á de um critério aceitável de avaliação da competitividade. Outro aspecto que se atribui à análise da competitividade é a autenticidade do desempenho manifestado ao longo do tempo. Assim, Fajnzylber (1988) classifica como desempenho autêntico o aumento da produtividade via progresso técnico, e como desempenho espúrio aquele que resulta da prática de baixos salários, taxa de câmbio depreciada ou subsídios governamentais.

As duas correntes aqui discutidas, desempenho e eficiência, apresentam certa ambiguidade. Afinal, pode-se supor que é competitiva a firma de maior participação no mercado, e é lícito postular o inverso, isto é, que a participação no mercado advém da competitividade. Do mesmo modo, relacionar desempenho e eficiência implica admitir que a melhor

técnica é a causa da competitividade como reconhecer igualmente que a mais competitiva entre as técnicas é que se torna a *best practice* (CORREA; KUPFER, 1991, p.4).

Kupfer (1992) conclui que competitividade, sob qualquer ótica, é função da adequação das estratégias das firmas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado. Em cada indústria vigoraria um dado padrão de concorrência definido, tomando como base a integração entre estrutura e conduta. Padrão de concorrência ou de competição refere-se, portanto, a um vetor particular, contendo uma ou mais das formas de concorrência. O desempenho competitivo em um dado momento é função da eficiência em um momento anterior. De modo que não se podem separar as duas definições. Na visão de Coutinho e Ferraz (1994), uma empresa competitiva deve ser capaz de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

Importante mencionar que, concomitante às mudanças conceituais apresentadas anteriormente, Bonelli, Fleury e Fritsch (1994) mostram que a análise do desempenho competitivo é necessariamente multidimensional. As dimensões de análise variam conforme a indústria ou o segmento industrial a ser estudado. Dessa forma, os indicadores de desempenho, tradicionais ou não, devem ser referenciados ao objeto de estudo.

2.1 Fatores determinantes da competitividade

De forma geral, colocam Wood e Caldas (2007), a competitividade pode ser definida como a capacidade de um sistema de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios. E o desempenho competitivo de uma firma, ou de uma indústria, está condicionado a diversos fatores. Coutinho e Ferraz (1994) classificam esses fatores em três categorias: empresariais, estruturais ou sistêmicos.

- **Fatores empresariais:** são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão. Em outras palavras, referem-se às áreas de competência das empresas, como a gestão, os recursos humanos, a inovação e a produção.

- **Fatores estruturais:** são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa está limitada pela(s) estrutura(s) de mercado(s) na(s) qual(is) ela está inserida. Ou seja, essa capacidade de intervenção da empresa é mediada pelo processo de concorrência e por fatores como o tamanho, o dinamismo, o grau de sofisticação do capital e os prazos de financiamento.
- **Fatores sistêmicos:** são aqueles sobre os quais a empresa tem pouca ou nenhuma possibilidade de intervir, cabendo-lhe apenas adaptar-se a eles (FERRAZ; COUTINHO, 1994). Esses fatores têm sobretudo caráter genérico em termos de intensidade com que influenciam a competitividade nos diversos setores industriais. São características gerais do sistema econômico de um dado país e exercem papel decisivo sobre a competitividade das empresas, afetando-as em todos os níveis. De modo geral, decorrem de políticas governamentais que influenciam características e padrão de concorrência em cada indústria e exercem papel decisivo sobre a competitividade das empresas de determinada nação, inclusive em relação ao comércio internacional.

O estudo dos fatores sistêmicos permite situar a competitividade das empresas ao longo do tempo, relacionando a evolução da competitividade das empresas às alterações mais importantes provocadas pelas mudanças nesses fatores. O acirramento do processo de globalização, que conduz ao aumento da concorrência, implica na adoção por parte desses fatores de uma crucial importância para a competitividade das empresas (LEITE, 2008). Destacam-se como determinantes sistêmicos os fatores macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais.

Como este trabalho está, na sua gênese, focado na influência das variáveis macroeconômicas, limitar-se-á a detalhar apenas essas variáveis. Ferraz et al. (1995) dividem os principais determinantes macroeconômicos da competitividade em três grupos: os que dizem respeito ao Regime Cambial; os relacionados às

Políticas de Regulação Macroeconômica; os que se referem à natureza e às características do Sistema de Crédito.

Nesse sentido, é clara a influência da política macroeconômica sobre os setores industriais, como mostra, por exemplo, Miranda (2000). As políticas macroeconômicas determinam o crescimento da economia doméstica, o controle da inflação e a redução do nível de desemprego. Ou seja, as políticas macroeconômicas têm como objetivo a expansão do mercado interno, criam condições propícias para a baixa da incerteza e tendem a induzir elevadas taxas de investimento por parte do setor privado, com contínua renovação do parque industrial e com permanente introdução de progresso tecnológico nos bens de capital.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa é a qualitativa, que se fundamenta no estudo que descreve e analisa uma situação à luz de uma teoria pela qual não se pode compreender qualquer uma de suas partes sem ter um entendimento de como ela “trabalha” o seu todo e vice-versa. Trata-se de uma pesquisa *ex-post-facto*, ou seja, que se realiza depois de terem ocorrido os fatos. A investigação tem por finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade, ao longo do tempo, com base nas mudanças no ambiente de negócios e enfatizando o ambiente macroeconômico do País.

Do ponto de vista formal, o estudo é classificado como exploratório e descritivo: o primeiro porque permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, e o segundo porque pretende descrever com exatidão os fatos e os fenômenos de determinada realidade. A pesquisa, sob esse ângulo, pode ser entendida como uma técnica particular de estudo de caso. Um aspecto fundamental em relação aos estudos de caso é o fato de serem escolhidos por razões teóricas e não estatísticas, e por isso a escolha de casos recai sobre aqueles que possam ser replicados ou que possam promover o entendimento de uma teoria emergente. Yin (1984) acrescenta que os casos únicos devem ser raros ou reveladores, o que ele chama de *revelatory case*. O trabalho aqui

desenvolvido caracteriza-se como um estudo de caso, pois aborda uma empresa líder com histórico de sucesso nacional e mundial. Trata-se, também, de um estudo longitudinal por envolver análise relativa às mudanças que ocorrem num período de tempo e que permitem examinar tendências (TRIVIÑOS, 1987).

A presente pesquisa estuda o processo de adaptação estratégica e o conseqüente desempenho competitivo por meio da análise contextualista proposta por Pettigrew (1987), que considera essencial o estudo da mudança (adaptação estratégica), levando em conta o envolvimento entre contexto (aqui caracterizado pelas variáveis macroeconômicas), processo (percebido pela análise) e conteúdo (referente a ações estratégicas empreendidas).

O método de coleta de dados compreendeu a coleta de entrevistas semiestruturadas, dirigidas a dois executivos da empresa, associadas à análise de documentos institucionais. A amostra foi intencional, e o critério de seleção foi a área de atuação dos gestores. Como o trabalho não aborda atividades internas tampouco o comportamento organizacional da empresa, a pesquisa limita-se às áreas que têm relação direta com seu objetivo, ou seja, as áreas de planejamento, de contabilidade e de relações com o mercado de capitais.

Em relação aos dados secundários, foi realizada uma pesquisa documental como forma adequada de abordagem, consistindo no estudo de documentos e sua interpretação. A investigação foi realizada mediante uso de documentação, como pesquisa bibliográfica, relatórios da empresa ou informações obtidas, via INTERNET, de órgãos e instituições oficiais, como o Sistema Alice do Ministério da Indústria e Comércio e as estatísticas do INDEC. Foram utilizados também textos como Lueders (2001), cujo estudo aprofundado sobre a organização fornece importantes dados. Foi utilizado, ainda, o trabalho de Vegini (2005), cuja importância reside em mostrar as relações entre empresa e ambiente.

Após a coleta dos dados, as informações foram agrupadas segundo três períodos representativos da economia brasileira, o que permitiu analisar o desempenho organizacional de acordo com os fatores macroeconômicos vigentes em cada período. Para a

análise qualitativa dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo de acordo com os pressupostos de Bardin (1992).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se o histórico do desenvolvimento da empresa sob análise, que destaca a expansão dos seus negócios internacionais, desde a década de 1990. A WEG foi fundada em setembro de 1961, atua predominantemente no setor eletroeletrônico, e seu negócio principal é a produção de motores elétricos de baixa e alta tensão.

O melhor momento no desenvolvimento da empresa, na opinião de seu fundador (Silva, 2004), foi em 1968, por meio de pacote tecnológico aberto, quando ela passou a adotar as normas métricas da *International Electric Commission* (IEC), utilizadas, na época, pela ABNT. Isso ocorreu enquanto os concorrentes no Brasil continuaram com a normalização inglesa e tornou-se um dos fatores que garantiram a liderança do mercado nacional, segundo afirma Brasil (1995, p. 95).

A padronização de motores segundo as normas da ABNT, estratégia adotada antes de seus concorrentes, garantiu à empresa expressiva vantagem competitiva no mercado nacional. A estratégia favoreceu um crescimento constante da empresa, levando-a a efetuar as primeiras operações de exportação, em 1968. Os primeiros destinos foram os países da América Latina: Uruguai, Paraguai, Equador e Bolívia. Em 1971, passou a exportar também para a Europa e os Estados Unidos. Em 1973, já exportava para vinte países, e, em 1975, para trinta e dois. Desde 1979 diversificou sua atividade, passando a produzir também máquinas elétricas girantes, incorporando geradores e motores de corrente contínua. Desde 1980 passou a produzir sistemas eletroeletrônicos industriais. A diversificação resultou de uma estratégia de verticalização e de economia de escopo.

4.1 A WEG e o padrão de concorrência na indústria de motores elétricos

A WEG atua na indústria de motores elétricos, os quais, por sua vez, estão no setor de bens de capital, classificados, segundo Ferraz et alli (1995), como

peças de indústrias produtoras de bens difusores de progresso tecnológico. Esse setor tem, entre outras, a função de elevar a eficiência produtiva das demais atividades econômicas, gerando inovação de produto e fornecendo aos demais setores equipamentos tecnologicamente atualizados.

No caso do setor de bens de capital, um fato importante é a existência de poucas empresas do mesmo porte, o que caracteriza a WEG como um oligopólio. Elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a forte presença de ativos específicos operam como importantes barreiras à entrada nessa indústria.

No que se refere a equipamentos eletromecânicos, o padrão de concorrência é o preço do produto. Logo, as estratégias mais importantes adotadas pela WEG são a busca por economia de escala e de escopo, o suprimento adequado de peças e componentes e a articulação com os fornecedores e/ou o *global sourcing*.

Já para as máquinas sob encomenda, o padrão de concorrência é a estratégia de diferenciação, que, nesse caso, refere-se ao grau de sofisticação e de inovação e o atendimento às especificações dos clientes. No plano internacional, é crescente a incorporação de componentes eletrônicos que melhoram a precisão, a velocidade, e reduzem a utilização de mão de obra. A competitividade das empresas produtoras de equipamentos eletromecânicos é fortemente influenciada por três fatores sistêmicos, que definem o regime de incentivos e a regulação da concorrência: a) financiamento; b) tributação; c) proteção à produção doméstica.

A WEG definiu como prioridade, desde a década de 90, a internacionalização da empresa, com foco em motores elétricos e em sistemas industriais automatizados. Para concorrer no mercado internacional, especialmente com empresas de grande porte, torna-se necessário o desenvolvimento de fatores empresariais que garantam a qualidade dos produtos e serviços como uma vantagem a oferecer (FERRAZ et alli., 1995). A busca da qualidade sempre foi uma preocupação da empresa. Desde a década de 90 intensificam-se na empresa as ações de inovação para o aperfeiçoamento dos produtos e de eficiência dos métodos de produção

e comercialização, mostrando assim um investimento voluntário em fatores empresariais

A empresa passou a definir então sua inserção no comércio internacional, visando transformar-se numa organização global com acelerado crescimento, atuando em três níveis: filiais comerciais, filiais industriais, e revendedores e representantes. O processo de internacionalização abrange a constituição de empresas comerciais distribuidoras no exterior; o treinamento intensivo dos colaboradores em línguas estrangeiras; a adoção de novas práticas comerciais; a adequação às exigências do mercado internacional.

As principais premissas que garantem o processo de internacionalização da WEG, segundo Watzko (2003, p. 95), são:

- a) a experiência de vinte anos com o comércio exterior;
- b) o desenvolvimento de arquitetura de grande empresa por intermédio de mecanismos da pesquisa tecnológica, de qualidade de mão de obra, de produção centralizada, de controles informatizados, de produtividade sob custos mínimos;
- c) a capacidade para atender a exigências de certificação de cada país;
- d) o conhecimento do produto no exterior e a nomeação de uma rede de revendedores;
- e) a preparação de equipes com conhecimento especializado de mercados, de mecanismos judiciais diferenciados, de administração financeira mais complexa e de legislações específicas;
- f) a concentração dos recursos e esforços para o negócio principal, ou seja, motores elétricos e sistema de automação industrial.

O resultado das ações estratégicas empreendidas pela WEG pode ser observado nos balanços consolidados, conforme Tabela 1. Observa-se que o crescimento do mercado externo é mais acentuado, o que demonstra o sucesso da intenção de centrar foco na internacionalização. O *core business* da atuação da empresa, porém, continua sendo o de motores elétricos, mas cada vez mais outros produtos estão contribuindo com exportações, seguindo a mesma filosofia de atuação no mercado do “motor elétrico” (LUEDERS, 2001, p. 100).

Tabela 1 – Demonstrativo do resultado consolidado (em US\$ milhões)

ANOS: 1990 – 2002	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02
Receita operacional bruta	312	228	215	272	332	439	455	532	541	415	526	540	525
Exportações	29	30	37	42	63	78	89	107	132	120	155	176	177
Exp. de motores elétricos	29	30	37	42	58	75	87	104	116	98	113	106	113
Resultado líquido	15	(21)	(2)	60	57	32	40	54	84	45	68	74	75
Patrimônio líquido	80	113	119	126	211	248	253	264	292	228	238	247	196

Fonte: Departamento Contábil da WEG (Conversão para US\$ pela cotação de 31/dez.; entre 1996 e 2002, pela cotação média/ano).

4.2 Análise do desempenho competitivo da WEG

Descreve-se, nas próximas seções, a influência do cenário macroeconômico brasileiro, entre 1990 e 2002, sobre o desempenho competitivo da WEG. A análise desse trabalho contempla três períodos distintos da economia brasileira, as ações estratégicas empreendidas e o desempenho da WEG no período. Os períodos são:

- a) o primeiro período, entre 1990 e 1993, caracterizado por elevados índices de inflação;
- b) o segundo período, destacado pela implantação do Plano Real e pela sobrevalorização da nova moeda até 1998;
- c) o terceiro período, estabelecido com base na mudança da política cambial, em 1999.

4.2.1 Período 1990 – 1993

A WEG define como objetivo, desde a década de 90, a intensificação do processo de internacionalização da empresa, embora o mercado interno tenha continuado sendo sua prioridade (VEGINI, 2005). Os principais produtos são os motores elétricos e os siste-

mas industriais automatizados.

Embora a política de abertura comercial adotada pelo Brasil desde 1990 tenha criado dificuldade para muitas empresas domésticas, a WEG conseguiu consolidar-se como uma empresa internacionalizada, continuando a crescer tanto no mercado interno como nas exportações. Conforme afirma Lueders (2001, p. 78), uma das intenções que levaram a WEG em direção a operações internacionais foi o interesse em diluir o impacto da instabilidade da economia brasileira sobre ela. Segundo o entrevistado 1, a empresa procurou o mercado externo para tornar-se globalizada e reduzir seu custo operacional.

A WEG, apesar do cenário recessivo do início dos anos 1990, consolidou sua presença no País, com participação de mais de dois terços do mercado nacional e atingiu índice tecnológico suficiente para atender aos mercados externos mais exigentes. A intensificação do seu processo de internacionalização objetivou minimizar os impactos negativos gerados em função do período recessivo em que se encontrava a economia brasileira, especialmente para a indústria de bens de capital, que desde essa década passou a competir com empresas estrangeiras, devido à redução das tarifas alfandegárias e ao relaxamento da proteção da indústria nacional.

Nesse contexto, a WEG intensificou sua estratégia de internacionalização, e o cenário macroeconômico doméstico — caracterizado por elevada inflação, recessão e instabilidade política — contribuiu para que os resultados da empresa tivessem sido aquém do esperado. Até 1993, ela não recupera o nível das vendas de 1990, reflexo do período recessivo por que atravessava a economia e da falta de incentivos à indústria nacional. Essa recessão foi a justificativa que deram os executivos entrevistados para o resultado líquido deficitário nos balanços de 1991 e de 1992. Porém, desde 1993 a empresa voltou a apresentar lucratividade, que se repete em todos os anos subsequentes. A produção

de motores elétricos, no período, se manteve estável, em torno de 2 milhões de unidades por ano.

No mercado externo, ao contrário, a empresa conseguiu crescimento de 45% em suas vendas, taxa superior ao aumento das exportações brasileiras que cresceram 23%. As exportações da WEG, que em 1990 representavam 9% do faturamento, subiram para 15% em 1993, em decorrência do baixo dinamismo da economia nacional no período. O Quadro 1 apresenta uma análise sintética do período:

Quadro 1 – Síntese do período 1990 – 1993

Variáveis macroeconômicas no período	Estratégias adotadas pela WEG	Análise do desempenho no período
<ul style="list-style-type: none"> altas taxas de inflação; desvalorização da Moeda nacional; abertura econômica ao comércio internacional; escassez de ingresso de recursos do exterior; baixo crescimento econômico; instabilidade política. 	<ul style="list-style-type: none"> programas de qualidade que garantiram a obtenção, em 1992, da certificação ISO 9001 e em 1993 do BVQI, da Inglaterra; programas de treinamento de pessoal, voltados à gestão, inovação e atualização tecnológica; treinamento a assistentes técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> intensificação do processo de internacionalização da empresa; crescimento das vendas externas superior ao crescimento das exportações brasileiras; nível de vendas abaixo das metas; prejuízos contábeis ao longo do período.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

4.2.2 Período 1994 – 1998

Os executivos entrevistados concordam que algumas metas não foram alcançadas em face da valorização cambial entre 1994 e 1998, embora a empresa tivesse continuado suas exportações para os clientes tradicionais, visando garantir o cumprimento dos contratos firmados.

“a elevada taxa de juros e a carga tributária excessiva, que aumentou neste período, interferiram negativamente nos resultados nesse período. Além disso, as perdas decorrentes da valorização cambial foram compensadas com a ampliação de mercados externos (Entrevistado 1).

A contração da disponibilidade de crédito não foi obstáculo para o desenvolvimento das estratégias de internacionalização e crescimento da WEG, pois a empresa manteve elevado nível de capital de giro próprio. Os recursos financeiros próprios, em um ambiente macroeconômico de taxas de juros reais elevadas, garantiram uma rentabilidade adicional, que passou

a ser um diferencial de competitividade diante das firmas que necessitavam captar recursos de terceiros para suas necessidades de curto prazo. Por isso, as dificuldades apontadas em nível nacional não foram sentidas com a mesma intensidade pela empresa.

Conforme declaração de um dos executivos na entrevista, a WEG, apesar dos problemas decorrentes do câmbio valorizado, visando não perder o espaço conquistado no mercado externo, aumentou suas exportações, que passaram a representar, em 1998, 24,4% da Receita Operacional Bruta. Com isso, a empresa manteve lucratividade durante todos os anos e expandiu suas exportações em 110%, em relação ao ano de 1994, bem superior à taxa de crescimento das exportações brasileiras, que cresceram apenas 17,4%. Destaca-se o crescimento das exportações da WEG desde 1994, em função de tratar-se do período em que se registra no Brasil a maior valorização da moeda nacional.

A WEG manteve as exportações durante o Plano Real, mesmo com os problemas decorrentes da valorização do câmbio, em face das dificuldades que teria para reconquistar os clientes se tivesse deixado de fornecer durante aquele período. (Entrevistado 2).

Paralelamente, a estratégia de diversificação das exportações tem sido uma meta desde a década de 1980, conforme os executivos entrevistados. Tal estratégia, como se vê na Figura 1, passou a apresentar resultados mais significativos desde a segunda metade da década de 90, e obedeceu ao princípio da economia de escopo, que assegura à empresa o desempenho de competitividade semelhante aos obtidos com a linha de motores elétricos.

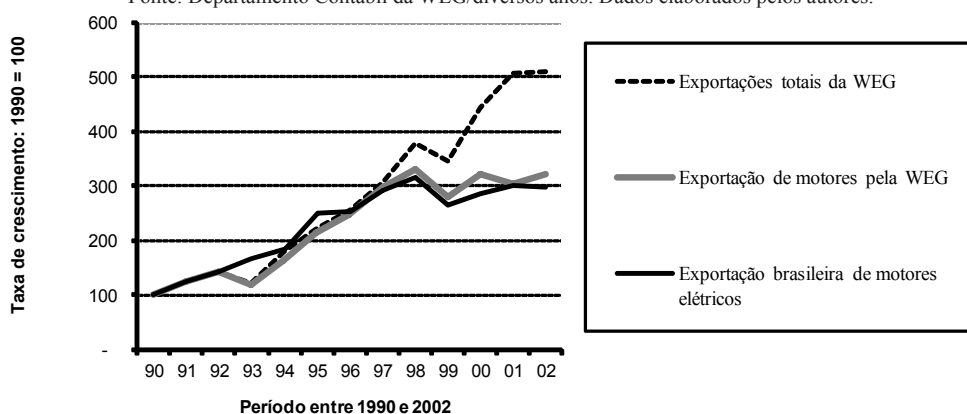
A diversificação das exportações chegou a representar, em 1998, 12% do total exportado, ainda que as exportações de motores tenham apresentado crescimento, em média 19% ao ano, superior ao das exportações brasileiras. Embora a intenção da empresa tenha sido a diversificação de suas atividades e, cada vez mais outros produtos tenham contribuído com as exportações, seu principal produto exportado no período estudado foi o motor elétrico.

Outro parâmetro para analisar o desempenho de uma empresa, no contexto macroeconômico, é a comparação com os resultados do país, por meio da análise da taxa de comércio e do coeficiente de comércio internacional. Esses dados, obtidos pela pesquisa elaborada por Gonçalves (1998), mostram que as exportações não conseguem acompanhar o crescimento mundial dada a apreciação cambial, e tornam-se a parte mais vulnerável da estabilização da economia pós Real. Tomando como base os dados elaborados para a indústria de motores elétricos, da qual a WEG é a líder absoluta, os resultados da Tabela 2 mostram melhoria em relação a 1990 e, no geral, desempenho superior ao restante da economia. A análise do desempenho no comércio exterior do País mostra que os resultados passam a ser desfavoráveis desde 1994, como ocorre com a taxa de comércio e o saldo comercial. Em função desses resultados, após 1995 observa-se uma reversão parcial na abertura comercial, sobretudo em função da instituição do regime automotivo, caracterizado pela elevação significativa à proteção do setor automobilístico.

O uso abusivo da âncora cambial e a prática de juros reais elevados, igualmente, provocam efeitos nocivos à indústria, principalmente a dedicada ao

Figura 1 – Evolução das exportações da WEG

Fonte: Departamento Contábil da WEG/diversos anos. Dados elaborados pelos autores.



mercado internacional. As indústrias de bens intensivos em tecnologia e de capital são as mais prejudicadas. Percebe-se a perda de competitividade caso elas sejam analisadas sob a ótica dos coeficientes do comércio internacional.

Tabela 2 – Coeficientes de comércio internacional (em %)

SETORES: POR INTENSIDADE DE FATOR	Coeficiente de penetração			Coeficiente de abertura		
	1990	1994	1998	1990	1994	1998
Tecnologia	9,8	16,8	44,1	10,0	13,6	23,2
Capital	9,9	13,5	24,2	7,9	9,6	11,4
Mão de obra	2,0	5,6	11,7	6,4	9,7	13,3
Recursos naturais	3,4	6,0	8,1	12,7	16,0	18,8
Indústria de motores elétricos (*)	3,2	3,7	5,1	11,0	19,3	20,1

Fonte: IBGE, apud Carneiro (2002, p. 319); e (*) Dados elaborados pelos autores, com base no Sistema Alice/MDIC.

Verifica-se no coeficiente de penetração (volume das importações em relação à produção nacional), um crescimento mais acentuado do que no coeficiente de abertura, à exceção do setor intensivo em tecnologia, no qual houve aumento na parcela exportada da produção. Em números absolutos, porém, observou-se ampliação do peso dos setores intensivos em recursos naturais e trabalho, e redução de importância dos intensivos em tecnologia e capital, fato que registra os efeitos da valorização do câmbio e da abertura comercial sobre esses setores. Quanto à indústria de motores elétricos, utilizada aqui como *proxy* do desempenho da WEG, observam-se índices superiores aos dos demais setores analisados, especificamente menores coeficientes de penetração e maior coeficiente de abertura comercial.

Quadro 2 – Síntese do período 1994 – 1998

Variáveis Macroeconômicas no período	Estratégias adotadas pela WEG	Análise do desempenho no período
<ul style="list-style-type: none"> implementação do Plano Real; controle da inflação; elevadas taxas de juros internas; valorização do Real; aumento da carga tributária; aumento das importações. 	<ul style="list-style-type: none"> constante incentivo à qualificação dos funcionários; elevado nível de capital de giro com recursos próprios; estratégia de diversificação das exportações; criação de subsidiárias no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> algumas metas não foram alcançadas devido à valorização do câmbio; conquista de novos mercados internacionais; crescimento das vendas.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Tabela 3 – Vendas da WEG para o Mercosul (em US\$ milhões)

ANOS: 1990 – 2002	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02
Exportações para o Mercosul	4	5	9	10	15	16	20	26	23	18	29	33	23
Exportações totais da Weg	35	44	50	42	63	78	89	107	132	120	155	176	177
Relevância do Mercosul para a WEG	11%	11%	18%	24%	24%	21%	23%	24%	17%	15%	19%	19%	13%

Fonte: Departamento Contábil da WEG/2004.

A valorização cambial não se tornou obstáculo para o crescimento dos negócios da empresa, pois, nesse período, ela efetuou investimento direto na Argentina, com a criação da controlada Weg Equipamientos Electricos S.A.

4.2.3 Período 1999 – 2003

A Receita Operacional Bruta da WEG, em 1999, foi menor do que o resultado de 1998, tanto em vendas para o mercado interno como para o exterior. Para o entrevistado 2, essa situação aconteceu devido à impossibilidade de repassar aos preços internos o impacto

da nova taxa de câmbio, cuja depreciação em janeiro de 1999 chegou a aproximadamente 35%. Ou seja, a mudança repentina na política cambial, claramente, teve impacto expressivo na receita da empresa.

Com a desvalorização do real, as exportações brasileiras aumentaram em torno de 141% para os países do Mercosul. Paralelamente, a WEG expande em 150% suas exportações para os mesmos países, como mostra a Tabela 3.

A terceira fase, que se inicia com a crise cambial brasileira de janeiro de 1999, introduz novo elemento de grande relevância nas relações econômicas entre os membros do Mercosul, com amplas consequências sobre os fluxos comerciais como a adoção, pela Argentina, de medidas protecionistas contra as importações advindas do Brasil.

As vendas da WEG, porém, não sofreram alterações tão significativas como verificado comparativamente na balança comercial do

Brasil com o Mercosul (VEGINI, 2005). A conjuntura macroeconômica desfavorável foi um dos fatores determinantes do aumento de investimentos diretos da empresa na Argentina, com a aquisição de duas controladas, no ano 2000: a Morbe e a Intermatic, passando a deter em torno de 60% do mercado de motores elétricos nos países do Mercosul.

“A WEG apresentou desempenho competitivo superior ao das empresas argentinas e os investimentos diretos realizados naquele país objetivaram, entre outros motivos, beneficiar-se das vantagens propiciadas pelos acordos firmados entre os países do Mercosul.” (Entrevistado 1).

petitiva de longo prazo da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar o desempenho competitivo da WEG no período entre 1990 e 2002, com ênfase na influência do cenário macroeconômico. O cenário macroeconômico brasileiro no período analisado não foi propício para o desenvolvimento da indústria de bens de capital, em função da valorização da moeda nacional praticada e da abertura para o comércio internacional.

Com o intuito de debelar os processos inflacionários e modernizar a indústria nacional, no final da década de 80, os países do Mercosul implantaram política de valo-

rização do câmbio e abertura do mercado nacional para os produtos estrangeiros. O cenário criado pelos governos desses países acabou

desestimulando o crescimento da indústria local em favor da importação e da instalação de empresas estrangeiras na região.

Por outro lado, a abertura comercial do Brasil, que para grande parte das empresas de bens de capital representou obstáculo ao crescimento da produção, no caso da WEG propiciou a expansão dos negócios. Aliás, foram registrados os maiores índices de crescimento das exportações durante os primeiros anos do Plano Real, quando a moeda nacional se encontrava mais valorizada. Isso comprovou conforme classifica Kupfer (1992), desempenho competitivo autêntico.

Observou-se também que, embora na média, as empresas de bens de capital tenham centrado o foco de suas exportações mais para a América Latina, conforme foi apurado por Ferraz et al. (1995), a WEG focou os negócios nos Estados Unidos e na União Europeia. No Mercosul, instalou unidades fabris, com vistas à economia de escopo e à criação de barreiras à entrada de possíveis entrantes provenientes de países mais desenvolvidos. Por ter atingido desenvolvimento tecnológico suficiente para atender aos mercados externos mais exigentes, fundamentou sua internacionalização na necessidade de diminuir os impac-

Quadro 3 – Síntese do período 1994 – 1998

Variáveis Macroeconômicas no período	Estratégias adotadas pela WEG	Análise do desempenho no período
<ul style="list-style-type: none"> crise cambial e desvalorização do Real; manutenção de elevadas taxas de juros 	<ul style="list-style-type: none"> intensificação do processo de aquisição de empresas no exterior; criação de barreiras à entrada no mercado brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> queda na receita, devido à impossibilidade de repassar aumentos dos custos para os preços; crescimento das exportações acima da média brasileira; diversificação de mercados.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Consequentemente, pode-se concluir que tal estratégia criou barreiras de entradas a outras empresas na região dos países do Mercosul.

A análise dos três períodos permite concluir que a empresa, embora impactada pelas variáveis macroeconômicas, empreendeu ações estratégicas voluntaristas que já faziam parte de um planejamento de longo prazo, visando à internacionalização da organização. No entanto, mesmo planejadas, as ações sofreram pequenas adaptações necessárias para adequação à influência das mudanças no cenário macroeconômico. No que tange aos determinantes da competitividade, é legítimo afirmar que nos períodos 1 e 2 a empresa priorizou suas ações na melhoria dos fatores empresariais, o que resultou em obtenção de vantagens competitivas de longo prazo.

No período 3, devido à crise cambial no Brasil, a empresa adotou algumas ações visando modificar a estrutura da indústria (como a aquisição de empresas, aumentando o grau de concentração e as barreiras à entrada). Mesmo assim, o desempenho competitivo da WEG internamente caiu, porém o positivo desempenho da estratégia de internacionalização foi assertivo, mostrando que a estratégia de diversificação de mercados aumentou a capacidade com-

tos negativos gerados pela política macroeconômica doméstica e continuou a expansão de seus negócios por meio de exportações, pois já era líder em sua indústria no mercado nacional.

A política de internacionalização desenvolvida pela WEG e implementada após a instalação de coligadas no exterior, alicerçou as bases para a expansão de suas exportações. Conforme registram os dados obtidos, detectou-se que as exportações tiveram crescimento de 610% entre 1990 e 2002. A importância relativa das exportações para a empresa passou de 9% do faturamento, em 1990; para 15%, em 1993; para 24%, em 1998; para 34%, em 2002.

Esse crescimento constante pode ser creditado principalmente à competência empresarial adquirida nas décadas anteriores, em termos de gestão, produção, administração de recursos humanos e inovação, que foram determinantes da cultura organizacional necessária para garantir competitividade no plano internacional. O desempenho da WEG, superior ao das demais empresas de sua indústria, permitiu conquistar mais de três quartos do mercado brasileiro e ser reconhecida dentro da configuração de sua indústria, obtendo diversos certificados e prêmios por *market share* e pela qualidade de seus produtos.

A competitividade da WEG foi atingida por ela ter planejamento da produção, técnicas de marketing, programas de qualidade, investimentos em P&D e treinamento de pessoas superiores à média nacional. Internacionalmente, o sucesso competitivo da WEG permitiu-a centrar foco no mercado externo, o que a levou a obter, assim, resultados melhores que os observados em nível agregado, em relação à taxa de comércio e ao coeficiente de abertura ao comércio internacional. A competitividade da empresa, no período de 1990 a 1993, apresentou-se assimétrica com relação às variáveis macroeconômicas, pois, mesmo sem perder a liderança no mercado nacional, a organização teve seu desempenho afetado pela recessão da economia e pela instabilidade política. Nesse período, no mercado interno, o faturamento não apresentou crescimento real a ponto de afetar a rentabilidade da WEG, mas, no mercado externo, ela conseguiu crescimento das vendas, em assimetria com o ocorrido em nível agregado e com o câmbio desvalorizado.

Durante o Plano Real, embora a taxa de câmbio valorizada tenha provocado a perda de competitividade para muitas empresas nacionais, refletindo — em nível agregado — fraco crescimento das exportações, a WEG ampliou seus negócios com o exterior mediante conquista de novos clientes, tendo como causa a diversificação das exportações, que chegou a representar 36% do total exportado. As variáveis macroeconômicas referentes ao sistema de crédito favoreceram o desempenho da empresa, pois, pela disponibilidade de capital de giro próprio, ela se beneficiou das altas taxas de juros praticadas. As eventuais dificuldades em decorrência do regime cambial adotado pelo Brasil, desde 1994, foram compensadas com as vendas para o mercado interno, aquecido pelo aumento do bem-estar social decorrente da valorização da taxa de câmbio.

Com a abrupta desvalorização da moeda, em janeiro de 1999, a WEG apresentou desempenho financeiro, quando convertido em dólar, inferior ao obtido no ano anterior, embora a produção tenha aumentado. Revelou resultado assimétrico com as variáveis macroeconômicas vigentes, como a taxa de câmbio e inflação, que geraram perdas nos contratos prefixados com compradores dos países de moeda estável.

Como defenderam Astley e Van de Ven (2007), a trajetória da empresa mostrou ações deterministas e voluntaristas, reforçando que essas posturas não são excludentes, mas complementares. No entanto, pode-se verificar que, embora as variáveis macroeconômicas tenham determinado uma série de transformações organizacionais, a forma como a empresa buscou se adaptar foi essencialmente voluntarista, uma vez que as mudanças empreendidas já faziam parte de um plano de expansão e de internacionalização da organização. A abordagem da seleção racional caracteriza bem a postura da WEG, pois, em virtude das condições ambientais, os administradores buscaram racionalmente selecionar as estruturas e os processos que melhor se adequavam ao ambiente (HREBINIAK; JOYCE (1985) e MILES; SNOW, 1978). A habilidade racional, nesse caso, refere-se à adequação dos meios aos fins, buscando atingir a eficiência máxima da organização e, conseqüentemente, a competitividade autêntica (FAJNZYLBBER, 1988).

Teoricamente, a contribuição do artigo reside em

mostrar que o desempenho competitivo – autêntico — em um determinado momento resulta de estratégias passadas. Por fim, apesar de existirem duas vertentes básicas para se analisar o conceito de competitividade (desempenho e eficiência), é possível relacioná-las em um contexto intertemporal no qual a eficiência técnica atingida em um dado momento influencia o desempenho competitivo futuro. **Claramente**, principalmente em ambientes turbulentos, não é possível afirmar que há uma relação de causalidade direta entre as duas correntes teóricas, porém o desempenho sustentado de longo prazo é resultado de eficiência técnica e administrativa aliada à capacidade de adaptação às constantes mudanças no ambiente externo, sejam elas de natureza macroeconômicas, institucionais, políticas, sociais, culturais, ou outras.

6 REFERÊNCIAS

- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. 2007. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- BARBOSA, F. V. 1999. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, p.1–22.
- BARDIN, L. 1992. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BLUSTEIN, P. 2002. *Vexame: os bastidores do FMI na crise que abalou o sistema financeiro mundial*. Rio de Janeiro: Record, 434 p.
- BONELLI, R.; FLEURY, P.F.; FRITSCH, W. 1994. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. *Revista de Administração*, v. 29, n. 2, p. 3–19.
- BRASIL, H. V., DIEGUES, S. & BLANC, G. 1995. *Raízes do sucesso empresarial: a experiência de três empresas bem sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A.* São Paulo: Atlas, 144 p.
- CAMERON, K. S.; KIM, M. U.; WHETTEN, D. 1987. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, n. 32, p. 222–240.
- CARNEIRO, R. 2002. *Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX*. São Paulo: UNESP, IE – Unicamp, 423 p.
- CORREA, P. & KUPFER, D. *Padrão de concorrência e dinâmica competitiva: o caso da indústria brasileira de máquinas-ferramenta*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI (texto para discussão), 1991.
- COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. (Coord.). 1994. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 512 p.
- CUNHA, C. J. C. 1996. *A Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento*. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- FAJNZYLBER, F. 1988. Competitividad internacional: evolucion y lecciones. *Revista de la Cepal*. 36, p. 7–24.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. 1995. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 420 p.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. 1997. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 238 p.
- GONÇALVES, R. et alli. 1998. *A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 391 p.
- HAGUENAUER, L. 1989. *Competitividade: conceitos e medidas*. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI (texto para discussão).
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. 1985. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336–349.
- KUPFER, D. 1992. *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ (Textos para discussão, disponível em <http://www.ie.ufrj.br/downloads>. Acesso em 02.jul.2003).
- LEITE A.L.S. 2008. Competitividade, mercados e estratégia. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Orgs.). *Estratégias: formulação, implementação e avaliação – o constante desafio das organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, p. 3–23.
- LUEDERS, A. 2001. *Estratégias de crescimento e desenvolvimento: um estudo de caso do grupo WEG*. Blumenau, SC. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB, 128 p.

MEYER-STAMER, J. 2005. *Systemic competitiveness revisited: conclusions for technical assistance in private sector development*. Mesopartner working paper. (disponível em <<http://www.mesopartner.com/inglesch/e-jms.html>>. Acesso em 12.dez.2005).

MILES, R.E.; SNOW, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw- Hill, 304 p.

MIRANDA, J. B. 2000. *Competitividade sistêmica no setor de cerâmica para revestimento*. Florianópolis, SC. Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 156 P.

PETTIGREW, A. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6), p. 649–670.

POSSAS, S. 1999. *Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. Campinas: Hucitec, 199 p.

SILVA, E. J. 2004. O resultado depende diretamente da qualidade de seus colaboradores: Entrevista. In: *Diário Catarinense*. Florianópolis, 11. jul. 2004. Economia. p. 22.

SOUZA, W. H. & VASCONCELLOS, E. P. G. 2000. A competitividade das empresas do setor de embalagens para alimentos: um estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 88–100.

VEGINI, G. 2005. *Desempenho competitivo do grupo WEG*. Florianópolis, SC. Dissertação de Mestrado em Relações Internacionais. Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, 143 p.

WATZKO, Wilson José. 2003. *Estratégias de crescimento e internacionalização: um estudo de caso*. Braga, Portugal. Dissertação de Mestrado em Relações Econômicas e Sociais Internacionais. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, 218 p.

WOOD, T. & CALDAS, M. 2007. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de empresas*, vol. 47, n. 3, p. 66–78.

YIN, R. K. 1984. *Case study research: design and methods*. London: Sage.