

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

JEFFERSON ANDRE ZIPPERER

ESTUDO DE UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA OPERAÇÃO  
INTERNACIONAL SOB O PONTO DE VISTA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

CURITIBA 2012

JEFFERSON ANDRE ZIPPERER

ESTUDO DE UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA OPERAÇÃO  
INTERNACIONAL SOB O PONTO DE VISTA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso do MBA de  
Gestão Estratégica da Universidade Federal  
do Paraná

Orientador: Professor Cleverson Renan da  
Cunha

CURITIBA

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA  
MBA GESTAO ESTRATÉGICA

Trabalho de conclusão de curso intitulada “Estudo de um modelo de implantação de uma operação internacional sob o ponto de vista da cultura organizacional” de autoria do aluno Jefferson André Zíper, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Curitiba, 14 de novembro de 2012.

Dedico esse trabalho aos meus pais que sempre me incentivaram aos estudos e também aos meus amigos Omar e João por terem me auxiliado na longa jornada que foi o trabalho no México.

Agradeço do fundo do meu coração, a minha prima Juliana por ter me ajudado inúmeras vezes desde meu início profissional em São Paulo até a conclusão desse curso.

## RESUMO

Buscou-se com esse estudo, mostrar como uma operação de vendas pode ser movida de um país para outro sem que haja problema para os clientes. E também identificar a causa dos principais problemas que ocorreram e como os solucionar. Mostrar como a cultura organizacional e o comportamento organizacional afetam o desempenho de uma operação e de que forma esses dois pontos podem ser um aliado para o sucesso. E a utilização desse modelo existente hoje para a aplicação em novos mercados.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional; Comportamento Organizacional; Estrutura Organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to show how a sales operation can be moved from one country to another without any problem for the costumers. And also identify the cause of the major problems that have occurred and how to resolve them. Show how organization culture and organizational behavior affect the performance of an operation and how these two points can be an ally for success. And the utilization of this model for the application in new markets.

Key words: Organizational Culture; Organizational Behavior; Organizational Structure.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das vendas, o comportamento das exportações após a criação de suas filiais ao redor do mundo.

## LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

ERP	Enterprise Resource Planning (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)
OEM	Original Equipment Manufacturer (Fabricante Original do Equipamento)
SAP	Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados - sistema integrado de gestão empresarial.
WMX	WEG México (filial da WEG no México)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Contextualização .....	9
1.2 Objetivo .....	10
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 Cultura Organizacional .....	10
2.2 Comportamento Organizacional.....	13
2.3 Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional.....	15
2.4 Internacionalização .....	15
2.5 Vantagem Competitiva .....	17
2.6 Expatriação .....	19
<b>3. Estudo de caso .....</b>	<b>20</b>
3.1 Uma visão internacional .....	20
3.2 Estratégia Comercial Internacional .....	21
3.3 Exemplo de casa seguido no exterior.....	22
3.4 O mercado da América Central e Caribe .....	23
3.5 Atendimento realizado no México.....	26
3.6 Problemas encontrados.....	26
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>29</b>
4.1 A cultura e o comportamento da empresa como ponto de partida.....	29
4.2 Um modelo para ser aplicado em outros mercados .....	31
<b>5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>34</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A internacionalização pode ocorrer através de vários caminhos diferentes tendo em consideração diferentes objetivos. Mas ela é imprescindível acontecer para empresas que já tenham uma boa parcela do mercado doméstico e que queiram continuar crescendo. Essa internacionalização é também fundamental para fortalecer uma marca, obter conhecimento e aumentar competitividade.

Muitas empresas buscam formas de adentrar em novos mercados, mas esbarram em dificuldades, seja em exportação, escritórios ou mesmo fábricas em outros países. E muitas dessas dificuldades podem até mesmo tornar inviável uma operação.

Nos tempos atuais, o fracasso ou o sucesso de uma empresa dependerá e muito de sua capacidade de competir em mercados que cada dia que passa se tornam mais globais. Mercados que independentemente de governo, são visualizados por empresas de diferentes nacionalidades.

### **1.1 Contextualização**

O atual contexto onde está inserida a WEG exige que ela tome medidas para assegurar seu crescimento e presença no mercado internacional. O seu crescimento só será possível se a empresa conseguir competir com empresas que possuem forte presença no mercado externo.

A criação de filiais no exterior é fundamental para o êxito de seus objetivos de crescimento. Esse modelo está sendo fundamental para assegurar sua presença de forma forte em um mercado globalizado e extremamente competitivo.

A melhoria desse modelo será possível graças ao entendimento de como a cultura organizacional de uma empresa atua sobre essa operação no exterior e conhecer como esse conhecimento pode ser transferido da matriz para a filial. E de

como a estratégia internacional é importante para que o objetivo seja alcançado.

A compreensão das forças que por trás da implantação de uma operação recém-criada, ajudará a empresa a poder implantar outros modelos idênticos de forma mais rápida e com um melhor aproveitamento.

## **1.2 Objetivo**

O objetivo desse trabalho é poder estudar um caso de implantação de um escritório em outro país e continuação da operação sem interrupção para os clientes. Mostrar fatores, como a cultura e o comportamento organizacional, agem sobre uma empresa e que ações poderão ser tomadas para que a empresa use esse modelo em outros mercados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Tentando explicar o que é cultura, Schein (2010, p. 18 tradução livre) a define como:

“um padrão de suposições básicas compartilhadas aprendidas por um grupo resolvido seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Com isso Schein indica que essa cultura é um aprendizado acumulado. Ou seja, a cultura é um conjunto de ideias seguidas por indivíduos e que possuem um padrão, sendo transmitido para novas pessoas.

Também Hofstede (2003, p. 19) define cultura como "uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro". Hofstede também comenta que ela é transmitida e não herdada.

A definição de Cultura Organizacional por DuBrin (2003, p. 352) "é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador". A cultura da empresa influencia e ajuda os funcionários de uma empresa porque ela molda a forma de trabalho dessas pessoas. E também influencia a forma que os funcionários da empresa, ou seja, a própria empresa interage com seus Stakeholders.

Para Robbins (2010, p. 501) a cultura organizacional "se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais". Dessa forma o autor ilustra de forma bem sucinta a diferenciação de uma empresa perante as outras.

Motta (2001, p. 40) também mostra o que a cultura representa.

"a cultura representa valores, ritos, mitos e modelos de comportamento que visam à orientação e o controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização".

Essa cultura organizacional desempenha funções importantíssimas dentro de uma empresa. E elas precisam ser compreendidas para então aplicá-las em novos departamentos.

Robbins (2010, p. 504) indica como a cultura organizacional pode diferir uma organização de outras e seu papel.

"em primeiro lugar, a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja: ela cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com o algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, ela estimula a estabilidade do sistema social".

Ela está sempre presente na empresa, mas é sutil e intangível. E o contato é importantíssimo para que a cultura seja seguida. Robbins (2010, p. 505) também comenta que "a falta de contato pessoal frequente torna o estabelecimento de normas muito difícil".

A afirmação acima de Robbins ajuda a entender que o meio onde os funcionários estão inseridos define como a cultura organizacional possa evoluir. Robbins também comenta que a socialização é ponto fundamental para manter a cultura de uma empresa viva.

Existem muitas forças atuando na cultura de uma empresa e como consequência há uma mudança/evolução nessa cultura. Essa evolução faz com que a mesma empresa atuando em dois centros distintos, que não possuam muito contato entre eles, possa ao longo de anos de operação ter algumas sutis diferenças da forma com que trabalham.

Todo esse conhecimento é aprendido pelo contato dos funcionários com a organização que está ao seu redor, que é chamado de socialização. O meio em que eles estão inseridos traz aprendizagem dessa cultura. DuBrin também comenta que "o processo de socialização ocorre, principalmente, por meio da aprendizagem por imitação e observação".

Podemos concluir com DuBrin e Robbins que a cultura empresarial e o comportamento organizacional possuem o mesmo método de aprendizagem através do dia a dia de trabalho desses empregados.

Mas também é comentado "outro modo importante pelo qual os trabalhadores aprendem a cultura é por meio dos ensinamentos dos líderes" (DUBRIN, 2003, p. 355). Podemos saber que além do contato, também a liderança se faz necessária. Muito da cultura organizacional será transmitida pelo líder.

A cultura da empresa tem um impacto muito forte na forma que as ações são realizadas em uma empresa. Tanto na esfera interna (processos internos da empresa) como na esfera externa (o trato com clientes, funcionários e comunidade).

Com isso conseguimos entender o cenário de como alteração de pessoas em determinadas áreas podem modificar a forma que alguns de seus "stakeholders" visualizem uma empresa. Mudanças sempre existirão, mas elas precisam ocorrer levando em conta a forma que impactará nesses "stakeholders".

O fato da cultura da empresa ser responsável pela identidade da empresa

fará com que a forma de um cliente ser tratado é influenciada e muito por essa cultura.

DuBrin (2003, p. 352) também comenta sobre a cultura organizacional que "frequentemente, sua origem está nos valores, nas praticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores".

Já Schein afirma que depois que um grupo possui uma cultura definida, ela terá elementos migrados para as novas gerações dos membros do grupo. A cultura então será passada adiante. Para ele é claro que a cultura é transmitida, podendo ser através de normas, para esses novos membros através do ensinamento dos membros seniores. Sempre será um processo de ensinamento, mesmo que possa ser bastante implícito.

A cultura da empresa é responsável a explicar a origem das ações e decisões que os empregados possam tomar. E DuBrin também comenta a importância dos valores para a cultura organizacional de uma empresa. "Os valores são à base de qualquer cultura organizacional. A filosofia de uma empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam o comportamento diário" (DUBRIN, 2003, p. 353).

## **2.2 Comportamento Organizacional**

"Comportamento é a maneira pela qual um individuo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente" (Chiavenato 1999 p 526).

Chiavenato (1999, p. 568) define Comportamento Organizacional como "é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas ". De acordo com ele "a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiram" (CHIAVENATO, 1999, p. 568).

O autor deixa claro que as pessoas, ou participantes, são peça fundamental

dentro de uma organização para o seu sucesso. A forma que eles trabalham e os resultados que alcançarão individualmente irão afetar ao resultado da organização.

DuBrin (2003, p.2) define que o comportamento organizacional "é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização". A forma que ocorre a interação entre pessoas da mesma empresa ou departamento pode moldar a forma de trabalho dessa organização.

De acordo com Chaivenato (1999, p. 560)

" a Teoria Comportamental concede a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas mais ou menos racionais de comportamento".

Cada pessoa é responsável pela tomada de decisões que influenciam a organização.

Não apenas a forma de trabalho, mas os julgamentos efetuados por esses indivíduos farão com que a organização em si tenha um resultado esperado.

DuBrin (2003, p. 54) também comenta um ponto importante sobre como ocorre a aprendizagem "A aprendizagem é uma mudança relativamente permanente de comportamento baseada na prática ou na experiência". Toda a aprendizagem que ocorre em um departamento esta ligada também ao dia a dia das funções que as pessoas exercem. Com isso temos a certeza de que as ações realizadas no local de trabalho ajudam no aprendizado e por fim moldam a forma que o trabalho é realizado.

O comportamento dessas pessoas está diretamente ligado as entradas de informação e aprendizagem que ocorre todos os dias.

Com os pontos indicados acima, concluímos que o resultado, ou a forma de trabalho que um grupo de "stakeholders" espera dessa empresa, esta diretamente ligado as pessoas que compõe essa organização. E também porque as decisões são tomadas por essas pessoas.

### **2.3 Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional**

Vimos no capítulo anterior a definição de Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional e como estes influenciam uma empresa.

Podemos concluir que as pessoas são fundamentais para o sucesso de uma organização. Mas o que é organização? Segundo Cury (2000, p. 116), "a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar".

Tanto a Cultura Organizacional e o Comportamento Organizacional tem como pivô o estudo do homem na organização. De como ele age, porque ele age e como o conhecimento é transmitido. Isso porque o elemento humano é peça fundamental dentro da organização. Ele é diretamente responsável pelo resultado da empresa e de como ela interage com seus "stakeholders".

Por essa razão, esse elemento conhecedor da cultura e do comportamento organizacional, deverá ser tido como exemplo a ser transmitido para departamentos dentro de uma organização, ou para o exterior, onde não haja uma forma de trabalho de acordo com a empresa.

Os autores citados anteriormente acordam que o aprendizado ocorre também com o exemplo de um funcionário mais experiente e conhecedor da empresa para os novos integrantes dessa empresa.

### **2.4 Internacionalização**

A internacionalização é um caminho que está sendo seguido por muitas empresas para adentrar em novos mercados e fomentar seu crescimento. E uma explicação do motivador para as empresas buscarem essa alternativa, é o Paradigma Eclético da Produção Industrial, também conhecido como teoria OLI de John H. Dunning.

Dunning (2000) explica a atuação de empresas no exterior:

"O" (ownership) que são vantagens específicas da empresa sobre seus concorrentes. Ela pode ser uma vantagem tecnológica, recurso humano ou alguma diferenciação específica que a difere das outras. Essas competências estão presentes na matriz e deverão ser transmitidas para as filiais ou subsidiárias caso elas não as tenham.

"L" (locational attraction) que são vantagens decorrente da localização da empresa. Sendo da localização da filial ou mesmo de uma operação transacional. Ela trará vantagens como mão de obra mais barata, custo de fabricação, matéria prima e terá benefícios de assimilação mais fácil de cultura, língua entre outros

"I" (internalization) que são vantagens através da própria produção em vez de produzir através de um parceiro como licença ou joint venture.

Já Porter, como explicado anteriormente, mostra que estratégias globais criam vantagem competitiva para as indústrias. Empresas puramente domésticas terão problema de competir com empresas globais visto que o custo de desenvolvimento, pesquisa poderão ser amortizados porque a quantidade de produtos vendidos pela empresa global ao mercado é muito maior. Uma empresa nacional, atuando puramente no mercado doméstico está restrita a um mercado muito menor.

E mesmo sendo global, a empresa deverá ter suas atividades da cadeia de valor que estão relacionadas com o comprador, sediadas localmente. Porter comenta "a empresa tem de localizar fisicamente a capacidade de desempenhar essas atividades em cada país nos quais opera".

Há dois fatores levantados por Almeida, tentando explicar da internacionalização de uma empresa, que são bem pertinentes a esse trabalho. O primeiro é referente a expansão de mercado.

"Quando uma empresa busca expansão e a diversificação internacional, em geral o faz porque as perspectivas de crescimento no país de origem já não são atrativas o suficiente para assegurar os retornos almejados pelos seus acionistas, ou porque a empresa identifica oportunidades mais interessantes para a aplicação dos

seus ativos no exterior" (ALMEIDA 2007 p 83).

O segundo fator é a maior capacidade de resposta ao cliente internacional.

"A proximidade resultante da presença da empresa em mercados internacionais facilita a compreensão das necessidades dos clientes estrangeiros e permite uma resposta mais eficaz ao atendimento destes, seja em termos da eficiência logística, ou ainda nas adaptações necessárias as características de mercado e da cultura local" (ALMEIDA 2007 p 84).

Almeida indica em seu livro uma frase bem resumida, mas que pode finalizar muito bem a ideia sobre do porque a internacionalização é um caminho sem volta.

"A estreita correlação entre o comercio exterior e os investimentos externos diretos torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional" (ALMEIDA 2007 p 9).

## **2.5 Vantagem Competitiva**

De acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva tem origem nas atividades que a empresa executa em todo seu processo. Desde seu projeto até o suporte de seu produto. E para uma empresa conhecer sua vantagem competitiva, ela precisa compreender sua cadeia de valor e saber de que forma poderá agregar mais valor ao seu cliente.

Porter (1993, p. 44) também identifica que " a indústria é a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida". Para ele a vantagem competitiva é o caminho utilizado para as empresas encontrarem uma forma de competir com a concorrência. Porque há muitas empresas que fabricam os mesmos equipamentos e a diferenciação entre elas, ou a abordagem estratégica, definirá qual empresa terá vantagem, em determinado mercado, perante outra.

A estratégia global é definida como sendo " é aquela em que uma empresa vende produtos em muitos países e usa uma abordagem mundial integrada para isso." (PORTER, 1993, p. 66). Ele também mostra que essa estratégia pode obter duas vantagem competitivas para a empresa. A primeira sendo a dispersão de

atividades entre países para fornecer seus serviços em escala mundial e a segunda através de sua capacidade de coordená-las.

Outro meio de se obter a vantagem competitiva nessa abordagem global, é a coordenação de atividades, troca de informações, existentes em vários países. Esse aprendizado fará com que a empresa tenha conhecimento de todos os mercados que opera, fazendo com que novas tecnologias, processos ou mesmo questões comerciais locais como técnicas de comercialização e necessidades do comprador, sejam adquiridos. Exemplifica-se bem essa explicação: " se uma empresa aprende como operar o processo de produção melhor na Alemanha a transferência desse conhecimento também pode fazer com que o processo funcione melhor nas fábricas americanas e japonesas." (PORTER, 1993, p. 71). Sua explicação para isso ajuda a entender o exemplo acima indicado "Diferentes países, com suas condições inevitavelmente diferentes, proporcionam base de comparação bem como oportunidades para avaliar o conhecimento obtido em diferentes locais, sobre vários aspectos do negócio." (PORTER, 1993, p. 71)

Segundo ele, a vantagem competitiva pode ser dividida em dois tipos:

A vantagem de custo em que o valor monetário da mercadoria é considerado. E a diferenciação, em que a empresa pode entregar alguma coisa mais valiosa para os compradores, permitindo também um valor monetário mais elevado, uma lealdade maior do comprador e/ou aumentar o volume de vendas.

O cliente está disposto a pagar um montante por aquilo que a empresa está disponibilizando para ele. E esse valor não é apenas a comparação do preço de venda do produto entre os fabricantes, mais a soma de vantagens que determinada empresa pode fornecer por um determinado produto.

E todo esse valor entregue ao cliente pode gerar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Agora se juntarmos os pensamentos em que a empresa se internacionaliza, como explicado por Dunning (2000), para buscar vantagens que de alguma forma assegurem seu crescimento, indiretamente está ligada a sua performance que Porter (1989) define como vantagem competitiva. Porque para haver crescimento,

alguma vantagem a empresa deverá ter. De certa forma, a empresa busca vantagens no mercado para crescer e obter lucro. E isso só será possível se ela conseguir gerar vantagens competitivas frente a seus concorrentes.

Com isso conseguimos ligar a estratégia de internacionalização de uma empresa, aprimorando seu serviço no exterior, para garantir que ela tenha a vantagem competitiva, seja com custo ou diferenciação.

## **2.6 Expatriação**

Muitas empresas sentem a necessidade de expatriar funcionários. Ou seja, enviar essas pessoas para iniciar ou manter uma operação em outro país. E isso é tido hoje como uma forma de levar conhecimento da empresa matriz até suas subsidiárias no exterior. Com essa prática, as empresas conseguem qualificar e treinar seus empregados no exterior.

No artigo de Goulart (2004, p.20) ela comenta um ponto interessante sobre como os expatriados podem trazer vantagens para a empresa.

"Para a empresa, o envio de expatriados tem várias vantagens. Os expatriados conhecem a organização, suas políticas e prioridades, os produtos e técnicas de vendas bem-sucedidas. Sua comunicação com a matriz é mais fácil e sua presença no mercado externo dá mais segurança à empresa".

São pessoas escolhidas por conhecerem da operação e primordialmente conhecer a cultura da empresa.

O envio desses funcionários em funções chaves faz com que o aprendizado em um todo (da cultura e da função) sejam realizados com sucesso.

Como já visto anteriormente, DuBrin comenta que uma das formas para ocorrer a aprendizagem é através da prática e da experiência. E essa expatriação, como visto acima, é fundamental para que a operação seja um sucesso.

### **3. Estudo de caso**

#### **3.1 Uma visão internacional**

Em 16 de setembro de 1961 foi fundada a Eletromotores Jaraguá, que mais tarde se tornaria WEG, uma pequena empresa com um capital social de valor equivalente a três Fuscas na época, destinada à fabricação de motores elétricos, com um panorama industrial diversificado.

Na década de 90 que os fundadores juntamente com a alta diretoria da empresa decidiram dar foco às exportações. Assim, nascia a primeira filial comercial da WEG no exterior, a WEG Electric Motors, situada nos Estados Unidos, com a função de atender diretamente os maiores fabricantes de máquinas e equipamentos, além de captar as tendências tecnológicas no maior mercado mundial de motores elétricos.

Em 1992, foi criada a primeira filial da WEG na Europa, a WEG Europe, situada na Bélgica. Em 1994, surge a WEG Japan e a WEG Argentina. Com a criação desta última foi possível conquistar gradativamente a liderança do mercado na América do Sul. Em 1995, são criadas a WEG Australia, WEG Germany (Alemanha) e WEG UK (Inglaterra). Em 1998, é a vez de França, Espanha e Suécia receberem filiais comerciais da WEG.

Em 1999, é fundada uma filial da WEG no México aproveitando a formação do comércio comum do hemisfério norte, o Nafta. Em 2001, foi a vez da Venezuela e Itália e em 2003, Chile e Colômbia. Nos últimos anos, a empresa está focando seus esforços nas grandes potências emergentes, China, Índia e Rússia.

A WEG é uma empresa de destaque mundial e hoje é considerada uma das 3 maiores empresas de motores elétricos do mundo. Seu portfólio de produtos englobam motores de baixa e alta tensão, geradores, transformadores de distribuição e transmissão, painéis elétricos, comando de motores, variadores de frequência, tintas e vernizes.

Conta hoje com mais de 24 mil colaboradores no mundo e o faturamento é de R\$ 6.1 milhões de reais.

### 3.2 Estratégia Comercial Internacional

Uma das grandes estratégias da WEG para entrar em novos mercados foi a criação de filiais comerciais em determinados países. Isso se deve ao fato de que a WEG é uma empresa relativamente nova, com apenas 50 anos de existência e pequena comparada com seus grandes concorrentes.

Empresas como Siemens e ABB possuem um nome muito forte no mercado e uma forma encontrada pela WEG para poder inserir seus equipamentos fora do Brasil, seria possibilitar um serviço muito próximo ao cliente. O objetivo da filial sempre foi agregar valor na cadeia de fornecimento, facilitando o contato entre cliente e empresa e fortalecendo o nome da marca fornecendo serviço e suporte para o mercado.

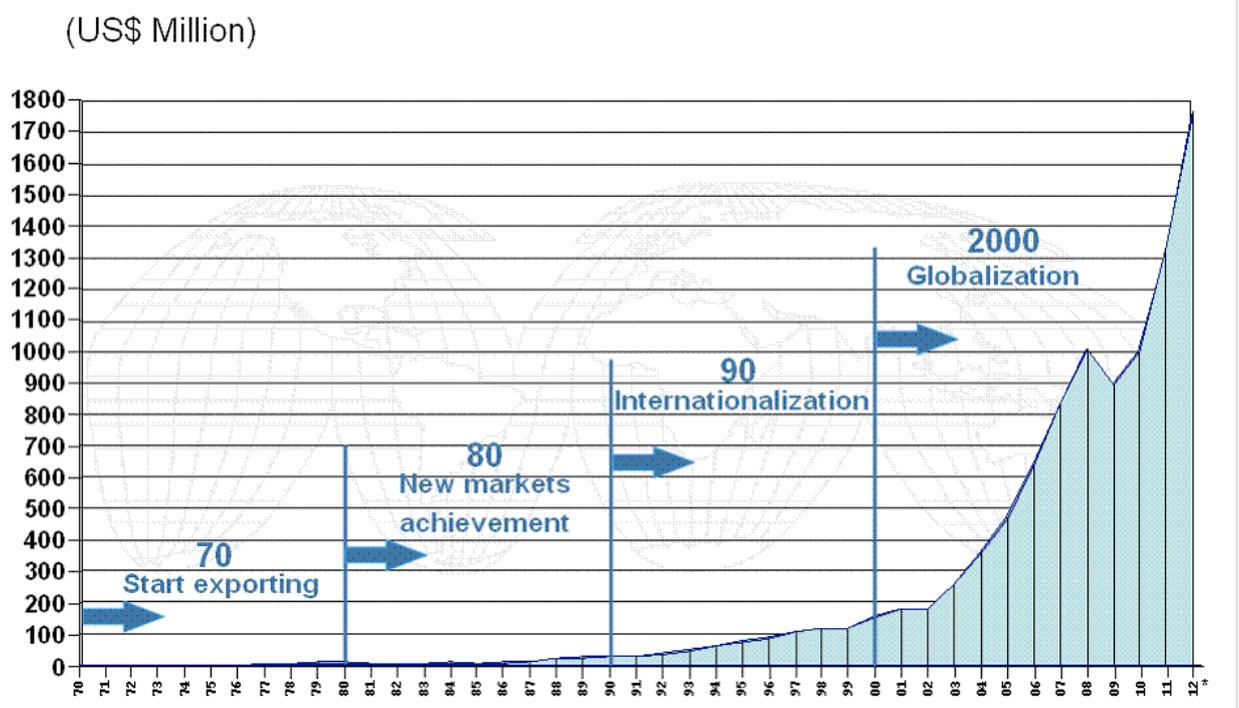


Figura 1 - Evolução das vendas, o comportamento das exportações após a criação de suas filiais ao redor do mundo.

### 3.3 Exemplo de casa seguido no exterior

A WEG no Brasil sempre esteve presente perto dos seus clientes. Ou seja através de representantes, distribuidores ou escritórios próprios. E um dos grandes fatores que ajudaram a empresa a se consolidar em nosso país, é o fato de entregar valor em seu serviço ao usuário.

O produto comercializado pela WEG é chamado de "bens de capital". Ou seja, comercializa um produto destinado à produção de outros bens. O usuário final será sempre uma empresa. Dessa forma, nosso equipamento será vendido onde há necessidade dele. Uma empresa procura uma solução para seu problema e nós podemos fornecer.

Pela razão indicada acima, a empresa sempre criou centros de assistência técnica em regiões estratégicas do Brasil. Procurou realizar treinamentos e visitas em clientes para poder fortalecer seu nome e levar conhecimento ao mercado. Com o treinamento e visita sempre se conseguiu levar conhecimento do produto ao distribuidor e ao usuário final.

Essa forma de trabalho sempre foi aplicada pela WEG no mercado brasileiro e sempre trouxe ótimos resultados. Isso se deve ao fato que o produto que comercializamos destina-se à empresas. É o que chamamos de uma venda técnica, onde a solução técnica para uma necessidade do cliente é que definirá o tipo de produto a ser comprado.

Os possíveis fornecedores de equipamentos são sempre cadastrados e aprovados pelos responsáveis técnicos de uma empresa, sendo essa usuária final ou OEM. Isso significa que o produto precisa ser de conhecimento e ter confiança dessas pessoas. O treinamento e visitas técnicas farão com que a empresa seja lembrada nesses usuários e assim possa entrar na lista de empresas e produtos que poderão adentrar nas empresas.

E esse é o objetivo da filial no exterior. Criar uma ponte de comunicação entre a fábrica e os bens que comercializa com o cliente, seja ele um usuário final ou

OEM.

Essa filial também é responsável por capacitar os vendedores dos distribuidores, OEMs e usuários finais na região de responsabilidade. E por incrível que pareça, essa é uma forma muito acertada de trabalho porque torna possível a entrada em novos clientes e fidelização dos existentes pois os usuários conhecem o produto e ficam familiarizados com a forma correta de trabalho. Isso cria muita confiança, um ponto importantíssimo na venda de equipamentos elétricos. E também capacitava os vendedores dos nossos canais de distribuição a efetuar vendas. Pois sabemos que OEM e distribuidores apenas comprarão produtos WEG se eles venderem, ou seja, a nossa venda está diretamente ligada ao sucesso de sua venda. Em resumo, esse serviço cria valor ao cliente.

Cada filial da WEG possui uma equipe de vendas treinada para poder suportar tecnicamente seu mercado e treinar clientes e assistentes. Dessa forma, consegue-se replicar o modelo existente no Brasil e conseguir aumentar sua participação no mercado agregando valor ao seu produto e não apenas trabalhando com preços inferiores a da concorrência.

Com isso foi possível deixar muito forte alguns pontos da cadeia de valor e sempre fizeram a empresa crescer e aumentar seu marketshare. Seja com logística, vendas ou serviço, a WEG sempre conseguiu ser uma empresa em que o custo para o cliente era pequeno.

O modelo apresentado pela WEG foi uma forma encontrada para entrar em grandes mercados, mas que exigiria uma estrutura relativamente grande para poder estar presente.

### **3.4 O mercado da América Central e Caribe**

O mercado da América Central e Caribe sempre foi atendido pela matriz no Brasil. E um dos grandes dificultadores encontrados foi a distancia relativamente grande existente entre o mercado em si e o Brasil.

O mercado em si possuía em 2009 um potencial em motores elétricos de aproximadamente USD 38,3 milhões. Para se ter uma ideia do tamanho, o mercado brasileiro possuía nesse mesmo período aproximadamente USD 647.225,8 milhões. Um valor aparentemente pequeno, mas que sempre foi de interesse da empresa explorá-lo para expandir seu atendimento e difundir a marca no mundo.

Pela razão do tamanho do mercado, até então não se tinha interesse em abrir uma filial específica para essa região. A ideia encontrada, em vez de criar uma filial, foi utilizar uma filial geograficamente próxima para atender o mercado.

Em 2007 começou-se um estudo da viabilidade do atendimento ser transferido do Brasil para a fábrica no México.

A estrutura da WEG no México é muito desenvolvida e nela produzimos todos os motores fornecidos para o mercado mexicano e uma boa parte para o mercado americano. Ou seja, a filial mexicana era ideal para atender o mercado centro americano e caribenho.

Os principais motivos encontrados na época foram:

- Geograficamente próximo:

Seria possível diminuir custo de viagem e tempo de traslado entre o cliente e o departamento de vendas da WEG. Com isso foi iniciado um processo de visitas periódicas aos clientes fazendo com que mais treinamentos e visitas técnicas pudessem ser realizadas.

O modelo existente no Brasil e em outros lugares do mundo poderia ser utilizado na região para o suporte desses clientes.

Os distribuidores puderam contar com uma assessoria mais presente. Afinal, eles são parceiros fundamentais da presença da WEG no mercado.

Clientes finais poderiam receber suporte técnico de ótimo nível e assim adquirir confiança.

E também teríamos uma fábrica próxima para possíveis recuperações de motores. Um ponto que foi levantado em muitas negociações, como sendo uma

fábrica perto do cliente.

- Facilidade do idioma (a predominância nessa região é do idioma espanhol)

Por mais incrível que pareça, o Brasil não possui muitos profissionais capacitados que falem espanhol. E desse problema a WMX não passaria. Termos técnicos e negociações poderiam ser feitas de forma assertiva.

- Estrutura pronta (escritório, servidores,...)

Por termos a fábrica no México, pudemos usar a estrutura da WMX para suportar a operação. Não seriam necessários investimentos com aluguel de sala, compra de equipamentos e moveis e teríamos a disposição locais e produtos WEG para realizar treinamentos com clientes.

- Bom nível técnico dos funcionários

Temos excelentes profissionais com ótimo nível técnico na fábrica. Possuímos um departamento de engenharia que é capaz de suportar os vendedores da WMX para a América Central. Dúvidas, esclarecimentos ou mesmo treinamentos poderiam ser realizados da melhor forma possível. E pela facilidade do idioma, esses profissionais seriam fluentes no idioma espanhol.

Vendo todos esses dados, parecia que a solução seria perfeita. Mas infelizmente existiam alguns problemas que não permitiam um perfeito atendimento ao mercado.

O mercado centro americano e caribenho tem como característica a utilização de motores e equipamentos elétricos construídos de acordo com a norma IEC e sem um nível de eficiência energética mínimo exigido por seu mercado. E a fábrica mexicana estava desenhada para a fabricação de motores NEMA com nível de eficiência superior ao exigido no mercado da América Central.

Os custos de nacionalização e logística no México não permitiam que os motores IEC fossem estocados na filial México para depois serem revendidos. O modelo até então vigente pela WEG não seria aplicável nesse cenário.

A única solução encontrada foi de transferir o atendimento comercial para o

México e a continuação da fabricação dos motores no Brasil e a direta exportação para o mercado. A ideia proposta foi de deixar no Brasil toda a operação de fabricação e exportação mas enviar o atendimento, que era feito no Brasil, para o México.

Então com o atendimento sendo realizado do México seria possível fortalecer o serviço prestado para o mercado e permitir que a WEG continuasse crescendo na região.

### **3.5 Atendimento realizado no México**

A WEG possui o SAP como sistema ERP. E com a estrutura de rede existente, seria possível o acesso ao sistema interno da WEG fora da matriz.

Essa forma de trabalho já estava sendo utilizada por colaboradores que viajavam a trabalho para as filiais e até então não se tinha pensado na possibilidade de deixar alguém fora da matriz trabalhando diretamente com o sistema.

Todo o atendimento ao mercado seria feito através da filial e essas pessoas seriam responsáveis para ingressar os pedidos diretamente no PCP da fábrica, coordenar os embarques juntamente com a logística do Brasil e controlar os pagamentos realizados.

Em resumo seria transferir as pessoas que estavam alocadas no Brasil para o México e de lá realizar as mesmas funções que antes eram feitas na matriz.

### **3.6 Problemas encontrados**

Manter a cultura da empresa e da forma que as ações eram tomadas seriam importantíssimos para os clientes não sofrerem com isso. Uma grande aversão à

mudança, poderia causar impactos profundos para os clientes e dessa forma trazer resultados negativos para o trabalho

Uma mudança de atendimento, como estudado nesse trabalho, pode trazer uma serie de problemas relacionados ao fato que as pessoas resistem às mudanças. Dubrin comenta "as pessoas resistem às mudanças por razões que acreditam ser importantes" (DuBrin 2003 p 362).

Em setembro de 2008 houve a transferência da atenção dos clientes para o México. e em janeiro de 2009 uma pessoa familiarizada com o sistema e os clientes estaria sendo enviada ao México para aprimorar o treinamento.

Nesse período antes do treinamento em que o atendimento estava sendo realizado pelo México, a Matriz no Brasil ficou suportando a operação no México. Esse período foi muito crítico porque muitos problemas começaram a surgir, principalmente na gestão com os clientes.

Em janeiro de 2009 o treinamento da equipe mexicana começou a ser realizado por um colaborador do Brasil e logo se identificou a necessidade de uma pessoa habituada com a forma de trabalho no Brasil ficar mais tempo com a equipe no Mexico.

Em abril de 2009 eu fui deslocado para o México com um objetivo. Permanecer 3 meses na WMX e realizar algumas tarefas primordiais:

- Realizar treinamento do sistema SAP.

O sistema SAP é um sistema relativamente simples, mas que requer uma serie de cuidados. O trabalho da equipe na WMX seria implantar todas as ordens de venda no sistema e essas iriam diretamente iniciar a produção no Brasil. As pessoas que estavam na filial necessitavam conhecer como interpretar as informações enviadas pelos clientes e inserir corretamente no sistema.

Toda a informação para informar ao cliente, como datas de entrega, possíveis atraso, mudanças em características de produtos e outras deveriam ser coordenadas da filial diretamente no sistema.

- Ensinar como a WEG Brasil trabalhava com os clientes

Os clientes sempre foram tratados por pessoas capacitadas no Brasil e com um ótimo e rápido suporte técnico. A WMX necessitaria conhecer essa forma de trabalho e poder desempenhar a mesma função com resultado idêntico ou melhor do que o feito no Brasil.

A cultura existente na WEG sempre foi levada muito a sério na empresa e os clientes sempre sentiram isso. A forma de trabalho existente trouxe ótimos frutos para a empresa.

Essa forma de trabalho deveria ser realizada na WMX para dar seguimento na operação. Como Robbins e Dubrin mostram que uma forma importantíssima para realizar o aprendizado de cultura empresarial é o contato entre "alunos e coordenador".

O suporte técnico e comercial para nossos clientes na América Central eram realizados do Brasil de uma forma muito concisa. Isso criou um atendimento excelente para os clientes. E isso deveria ser mantido. Ainda mais considerando uma mudança como essa.

Infelizmente as pessoas são avessas à mudanças e isso tornaria o início da operação no México um potencial problema, caso o serviço não fosse efetuado da melhor forma possível.

- Treinar a equipe mexicana nos procedimentos existentes no Brasil

Existem alguns procedimentos internos na WEG Brasil que são importantíssimos para uma pessoa desempenhar suas funções na empresa.

Pelo tamanho da WEG, a estrutura interna é muito departamentalizada. Isso faz com que existam muitos procedimentos e formas de se conseguir realizar as funções adequadamente.

A equipe mexicana necessitava desse contato com alguém do Brasil para mostrar como era o procedimento dentro do Brasil e as dificuldades que iriam ser encontradas. Isso tudo porque a estrutura que estava sendo montada teria contato

direto com todas as áreas da empresa.

Era imprescindível o novo suporte estar consciente da forma correta de fazer e no momento exato. Mudanças técnicas em produtos deveriam ser analisados e negociados com o cliente imediatamente que identificado a fase de produção do equipamento. Isso requeria um conhecimento muito aprofundado da empresa em si para poder saber o momento de realizar mudanças técnicas. De conhecer problemas provenientes de enviar informações erradas para as pessoas no Brasil.

Os 3 pontos acima citados foram trabalhados para que as pessoas no México pudessem trabalhar com a operação da melhor forma possível.

## **4. CONCLUSÃO**

### **4.1 A cultura e o comportamento da empresa como ponto de partida**

No início do trabalho no México, eu não via a Cultura da Empresa da forma que vejo hoje. Via talvez implicitamente que as pessoas na filial deveriam ter uma postura igual a do Brasil para então poder exercer sua função e superar as expectativas do cliente.

Como visto por DuBrin, o processo de aprendizagem por imitação e observação fizeram com que os funcionários da filial no México tivessem uma postura diferenciada em relação ao cliente e muito próxima da existente no Brasil.

Começou-se a ter os primeiros resultados positivos a partir dos 3 meses que eu estive lá. Foi um tempo inicial para as pessoas que suportavam os clientes da América Central e Caribe entenderem a forma de trabalho de WEG e como até então era gerido o trabalho desde o Brasil. E também ajudou os clientes a confiarem no serviço feito pelo México porque a pessoa que estava lá conhecia sua forma de trabalho e eles não se sentiriam desamparados pela empresa.

Para isso foi necessário um treinamento diferenciado. O objetivo não era apenas treinar as pessoas na operação em si. O foco havia sido direcionado para a forma de como fazê-lo. Com isso se teve como objetivo fazer com que as pessoas na filial México tivessem as mesmas respostas das solicitações do mercado.

Inicialmente, a tarefa atribuída a mim seria apenas de treinar os funcionários no México Mas depois vimos a necessidade de desempenhar a mesma função que eu exercia no Brasil. Isso fez com que tivéssemos na WMX uma pessoa que servisse de exemplo para os demais. Uma pessoa que conseguisse passar o conhecimento do dia a dia para os demais.

Como indicado anteriormente, as pessoas que serviriam de suporte aos clientes, estariam entrando diretamente no sistema da WEG no Brasil e iniciando vendas. Para isso eles necessitariam conhecer a lógica por trás da WEG. O conhecimento de como a cultura da empresa e o comportamento organizacional no Brasil seria fundamental para que a operação no México fosse continuada.

O controle de carteira, impactos de modificação de produtos, meta de faturamento e outros pontos seriam geridos pela gerencia e diretoria no México E por se tratarem de empresas diferentes, uma estando no México e outra no Brasil, existia uma forma um pouco diferenciada de trabalho.

No México, existia uma estrutura de vendas montada para o mercado mexicano e outra para exportação para dois clientes específicos fora do país. Um era a própria filial da WEG nos Estados Unidos e outro um cliente de longa data no Canadá. Agora o México se via responsável por um mercado composto de vários clientes distribuídos em muitos países da América Central e Caribe. Formas de trabalho bem distintas que traziam complicações às operações no dia a dia e apenas foram sanadas quando se conseguiu adotar uma forma de trabalho idêntica ao realizado na matriz do Brasil.

Como observado, o modelo acima só obteve sucesso a partir de alguns pontos que foram trabalhados ao longo do tempo. Podemos concluir da seguinte forma:

- Conhecimento da operação O conhecimento da operação em si é

fundamental. Esse conhecimento deve ser dominado pela pessoa que iniciar a operação para poder transmitir aos funcionários. Conhecer a operação com uma visão macro e também os impactos que possam ocorrer nas diferentes áreas envolvidas da empresa por determinadas decisões.

- Aprendizado da cultura da empresa. Esse aprendizado foi obtido no dia a dia. A partir do terceiro mês de trabalho conseguimos ter os primeiros frutos. O tempo ideal seria de 3 a 6 meses ao menos o acompanhamento de uma pessoa conhecedora da cultura da empresa.

- Controle da operação Os gestores no México deveriam ter os mesmos indicadores de desempenho que os tido no Brasil. Com isso a diretoria pode ter o acompanhamento fidedigno da evolução da operação

#### **4.2 Um modelo para ser aplicado em outros mercados**

A forma adotada pela WEG trouxe alguns problemas para o mercado, como visto anteriormente. Mas a forma encontrada trouxe um conhecimento muito grande para dentro da empresa e até podendo replicar essa forma de trabalho para outros mercados.

Como também já mostramos acima, a criação de uma filial fora do país pode necessitar de investimentos relativamente grandes em estrutura. E seria necessário um mercado relativamente grande para poder justificar uma estrutura como essa. E também a internacionalização da empresa estará cada vez para presente para assegurar seu crescimento, como foi visto anteriormente. Novas oportunidades estarão sempre aparecendo.

O modelo explicado acima, com uma filial já criada próximo desse mercado teria uma estrutura montada onde seria necessário um pequeno investimento em recurso humano para gerir a nova operação. Imaginando que esse mesmo recurso já existe na matriz e ele seria apenas deslocado de uma posição geográfica distante para uma próxima do mercado, não estaríamos aumentando o número de pessoas

necessárias para esse atendimento.

Teríamos um ganho de valor para o cliente alvo porque estaríamos disponibilizando suporte e serviço mais próximo dele. Estaríamos criando uma vantagem competitiva em relação a concorrência nesse mercado. E possa ser a solução para não ser apenas um competidor no mercado que busca preço e sim um fornecedor de solução para o cliente.

Algumas vantagens que podemos encontrar nesse modelo:

- Aumento do valor do produto ao cliente, fornecendo serviço e suporte.
- Proximidade física e visitas mais constantes (menor custo).
- Proximidade linguística em muitos casos.
- Proximidade cultural (no sentido de população) entre cliente e empresa.
- Baixo investimento para aumentar presença.

Esse modelo é ideal para ser aplicado em mercados em que seu tamanho não justifique uma filial e que haja proximidade de alguma filial da empresa.

E o controle da operação pode ser medido com os mesmos indicadores de desempenho existentes da operação no Brasil. Os riscos envolvidos são os mesmos dos riscos existentes no Brasil.

Atraso na entrega de produtos, falta de pagamento, produtos parados em carteira, erros de codificação serão os mesmos do Brasil, desde que haja o mesmo tipo de controle comparado com a matriz.

E como chave para esse modelo ter êxito, é conseguir fazer com que a filial faça inicialmente um trabalho idêntico ao da matriz. A cultura e o comportamento dos funcionários da filial necessitam ser o mesmo se comparado com a matriz.

Os 3 pontos fundamentais para que a operação seja um sucesso são:

- Transmitir conhecimento da operação, via expatriação.

- Transmitir a cultura da empresa, via expatriação.
- Criar indicadores de desempenho idênticos aos controlados na matriz.

O modelo apresentado é uma solução para a continuidade da internacionalização da WEG em mercados não muito grandes. E é uma força externa que cada vez mais pressionará a empresa a seguir esse caminho. Essa forma de trabalho, modelo, criará uma vantagem competitiva tão adequada quando a criação de uma filial comercial.

Com isso podemos assegurar crescimento em novos mercados seguindo a fórmula encontrada pela WEG para crescer.

## 5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, André (organizador) ; Álvaro Bruno Cyrino ... [et al.] - Internacionalização de empresas brasileiras :perspectivas e riscos, Elsevier Editora, 2007

CHIAVENATO, Idalberto - Introdução a teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato 6 ed - Rio de Janeiro: Campus, 2000

CURY, Antonio . Organização e métodos: Uma visão holística, 7 ed revisão e, São Paulo: Atlas, 2000.

DUBRIN, Andrew J. - Fundamentos do comportamento organizacional - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

DUNNING, John F. - The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity – International Business Review 9 – p 163-190, 2000

GOULART, Linda - Artigo DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO - Centro Alfa – Campus Aloysio Faria, 2004

HOSTEDE, Geert – Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental – Edições Silabo 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes - Teoria das Organizações evolução e critica 2ed. Pioneira Thomson Learning, 2001.

PORTER, Michael E. – A Vantagem competitiva das nações, Rio de Janeiro, Campus 1993.

PORTER, Michael E. - Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior, 22 edição ,Editora Campus, 1989

ROBBINDS, Stephen P., 1943 - Comportamento Organizacional / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral - 14ed - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010).

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership - 4 Edition,  
Published by Jossey Bass, 2010

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e Estratégias Internacionais -  
Discutindo a Cadeia de Valor. Editora: Juruá Editora, 2004