

# Influência da vantagem competitiva na decisão do processo de internacionalização de motores elétricos produzidos por empresas brasileiras

*Influence of competitive advantage on the decision to internationalize electric motors produced by brazilian companies*

*Bruna Doca<sup>1</sup>*  
*Camila Linares Santos<sup>2</sup>*  
*Francisco Américo Cassano<sup>3</sup>*  
*Isabela Bernardino<sup>4</sup>*  
*Julia Fortini Nogueira<sup>5</sup>*

## Resumo

O estudo teve como objetivo identificar as vantagens competitivas que influenciaram a internacionalização de motores elétricos produzidos por empresas brasileiras, a partir de uma pesquisa em três empresas produtoras desse produto. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, por meio da coleta de dados por questionário, respondido por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Os dados coletados foram analisados por categorização, verificando quais pontos estratégicos influenciaram na decisão do processo de internacionalização. Pelos resultados obtidos, concluiu-se que de fato a vantagem competitiva foi um fator decisivo para dar início à internacionalização de motores elétricos nacionais.

Palavras-chave: Internacionalização. Vantagem Competitiva. Motores Elétricos.

## Abstract

This study's aim was to identify the competitive advantages that influenced the internationalization of electric motors produced by Brazilian companies, based on a research with three producing companies. The study adopted a qualitative approach, through the collection of survey data by questionnaire, answered by employees of several hierarchical levels. The data collected was analyzed through categorization, verifying which strategic points influenced the decision of the internationalization process. From the results obtained, it was concluded that, in fact, competitive advantage was a decisive factor to initiate the internationalization of national electric motors.

Keywords: Internationalization. Competitive Advantage. Electric Motors.

Data de submissão: 13 de outubro de 2020

Data de aprovação: 06 de novembro de 2020

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração com Linha de Formação em Comércio Exterior. *E-mail:* brunadoca@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Bacharel em Administração com Linha de Formação em Comércio Exterior. *E-mail:* camilalinares3@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Ciências Sociais – concentração em Relações Internacionais. Professor Adjunto e Pesquisador do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. *E-mail:* francisco.cassano@mackenzie.br

<sup>4</sup> Bacharel em Administração com Linha de Formação em Comércio Exterior. *E-mail:* isabela\_bernardino@hotmail.com

<sup>5</sup> Bacharel em Administração com Linha de Formação em Comércio Exterior. *E-mail:* juliafortinin@gmail.com

O crescimento da competitividade entre empresas, juntamente com a globalização, permitiu o aumento das operações de comércio exterior. É senso comum que importar e exportar são processos habitualmente realizados e que, graças a esses processos, diferentes empresas conquistam espaço global, tornando a corrida da competição muito mais acirrada e gerando cada vez mais a necessidade de inovar e desenvolver novas estratégias de negócio.

No setor de motores elétricos não é diferente: empresas buscam cada vez mais sua internacionalização para a conquista de novos mercados e lucros. Assim, esse setor se mantém na corrida competitiva para a constante inovação e avanço no mercado nacional e internacional, uma vez que seus números têm sido cada vez mais significativos e relevantes para a economia nacional.

Conforme Goulart, Arruda e Brasil (1994), não há um padrão comum para o sucesso da internacionalização, no entanto, monitorar alguns aspectos é fundamental para o bom funcionamento desse processo, tais como as políticas de protecionismo do país onde se pretende fazer negócio; o mercado internacional em relação aos fatores estruturais e infraestruturais; o comportamento do consumidor local; a dinâmica da competitividade estabelecida nesse país; o desempenho de determinado setor frente à globalização.

E é isso que as maiores empresas de motores elétricos do Brasil têm feito ao longo do tempo: a WEG, por exemplo – gigante catarinense do setor, está vivendo o período de expansão internacional mais intenso de sua história, com vinte aquisições no exterior desde 2010, passando a atender enormes mercados com escritórios em dezessete países e vendas para os cinco continentes, obtendo, assim, 57% de sua receita do exterior.

**Este segmento movimenta uma cifra significativa, além de mão de obra e capacidade tecnológica no mercado nacional e internacional.**

Nota-se que este segmento movimenta uma cifra significativa, além de mão de obra e capacidade tecnológica no mercado nacional e internacional, sinalizando, ainda, acentuar a tendência de crescimento no País pelos próximos anos, posto que o setor industrial é um dos mais importantes para o sustento da economia no Brasil, ficando atrás apenas do Agronegócio.

A utilização do motor elétrico é ampla, porém, nos últimos anos o setor automobilístico e de transporte público passou a representar significativa importância: especialistas estimam que nos próximos trinta anos até 45% dos veículos em circulação no mundo serão movidos à eletricidade ou tecnologia híbrida (combinação da combustão e do motor elétrico). Com isso, as expectativas de avanço do setor de motores elétricos crescem ainda mais, impulsionando a indústria e o desenvolvimento de estudos e pesquisas para diferentes finalidades, principalmente no Brasil que é um país com importante atividade no setor automobilístico.

A partir dessa descrição de cenários e de análise de mercado, surgiu a pergunta direcionadora do presente estudo: Como a vantagem competitiva disponíveis na produção de motores elétricos nacionais influenciou o processo de internacionalização desses produtos?

O objetivo geral foi identificar as vantagens competitivas que influenciaram a internacionalização de motores elétricos produzidos por empresas brasileiras e os objetivos específicos tiveram como proposta avaliar as vantagens competitivas disponíveis nas empresas brasileiras produtoras de motores elétricos; analisar as vantagens competitivas das empresas brasileiras sob o enfoque da internacionalização; comparar o processo de internacionalização das empresas escolhidas com base nas vantagens competitivas existentes.

Para obter informações, vivenciadas no cotidiano, tanto empresas nacionais produtoras de motores elétricos quanto empresas estrangeiras que vendem o produto no mercado interno foram participantes do estudo.

Além desta introdução, o estudo foi organizado em mais quatro partes: Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos Dados e Conclusão.

## 1 Referencial Teórico

A fundamentação teórica apresenta os componentes teóricos relacionados com o tema estudado, além de auxiliar na formulação e comprovação dos questionamentos contidos no estudo.

### 1.1 Vantagem Competitiva

Para Porter (2002), obter sucesso no mercado significa que as empresas necessitam de vantagem competitiva. Para manter a competitividade, as estratégias da empresa devem ser baseadas na melhoria e na inovação, produzindo com mais qualidade ou mais eficiência. Em outras palavras,

devem obter um crescimento produtivo com altos níveis de produtividade.

A partir da observação de Porter, Hitt (2003) definiu vantagem competitiva como a implantação de uma estratégia que agrega um valor superior para os consumidores, inviabilizando a imitação dos concorrentes devido aos custos elevados.

#### 1.1.1 Estratégia Competitiva

Segundo Porter (2002), as vantagens competitivas das empresas são baseadas não somente entre as empresas do mesmo segmento, mas, também, entre as empresas que fazem parte da cadeia do produto ou serviço oferecido para o cliente.

Hitt (2003) afirmou que empresas de setores diferentes também podem auxiliar nas vantagens competitivas. Assim, as empresas buscam definir e estabelecer lucratividade e sustentabilidade na vantagem competitiva.

**Para manter a competitividade, as estratégias da empresa devem ser baseadas na melhoria e na inovação, produzindo com mais qualidade ou mais eficiência.**

Para conhecer a estrutura de uma empresa e como a mesma se modifica, Porter (2002) analisou as cinco forças competitivas que são determinantes para a lucratividade de uma empresa a longo prazo, uma vez que, para haver competição, fixam os custos base do investimento e os preços a serem cobrados: Ameaça de novos entrantes; Ameaças de novos produtos; Poder de barganha dos fornecedores; Poder de barganha dos compradores; Rivalidade entre competidores.

Porter (2002) e Hitt (2003) afirmaram que a estrutura da indústria é significativa pois cria diferentes exigências para o sucesso das empresas ao analisar todos os ambientes e suas oportunidades, identifica indústrias importantes para um padrão de vida elevado e visualiza as oportunidades de novos mercados internacionais.

Hitt (2003) observou que a vantagem competitiva sustentável da empresa ocorre quando outras empresas medem esforços para imitar os produtos e serviços que fracassaram ou quando empresas encerram suas atividades. Além disso, para a empresa manter a competitividade no mercado é necessário que o lucro seja superior à média esperada.

Porter (2002) criou quatro concepções para as empresas competirem, uma vez que o tipo de vantagem e seu âmbito podem combinar-se com as estratégias genéricas da empresa, gerando melhor desempenho no mercado:

- I. Liderança de custos – empresa produz com o menor custo para um mercado amplo;
- II. Diferenciação – empresa produz com a diferenciação para um mercado amplo;
- III. Enfoque nos custos – empresa produz com o menor custo para um mercado limitado;

- IV. Diferenciação focalizada – empresa produz com foco na diferenciação para um mercado limitado.

Hitt (2003) acrescentou uma quinta estratégia de negócios – a estratégia integrada de liderança/diferenciação em custos – na qual empresas que combinam a estratégia de liderança em custos e diferenciação obtêm retornos acima da média, pois conseguem oferecer dois tipos de valor: características diferenciadas (em menor número que as empresas com produtos diferenciados) e custo relativamente baixo (não tão baixos quanto as empresas com enfoque em custos).

Segundo Porter (2002), as empresas conquistam vantagem competitiva quando descobrem novas maneiras de realizarem suas atividades, novas tecnologias ou novos insumos, gerando eficiência para a cadeia de valores.

Para Porter (2002), as causas típicas de inovação que influenciam as vantagens competitivas são:

- I. Novas tecnologias – a mudança na tecnologia pode aumentar a possibilidade de criar novos produtos, projetos ou a maneira de comercializá-los;
- II. Necessidades novas ou renovadas do comprador – quando compradores desenvolvem novas necessidades ou prioridades e modificam significativamente o modo habitual;
- III. Aparecimento de novo segmento de indústria – pode-se obter vantagem com novos clientes ou modificação de um processo da empresa;
- IV. Custos ou disponibilidade oscilante de insumos – por necessitarem de insumos que dispõem de alta variabilidade de preços, as empresas

buscam novas alternativas para driblar esse empecilho na produção;

- V. Mudanças nos regulamentos governamentais – por conta de forças maiores, as empresas devem modificar o posicionamento ou o processo a fim de se adequarem à regulamentação proposta.

Para Hitt (2003), a empresa que obtém vantagem competitiva por diferenciação foca seus investimentos em P&D, buscando desde produtos e serviços que sejam valorizados pelo cliente, até a liderança tecnológica ou algum status atribuído à marca.

No que se refere às empresas brasileiras, Stal (2010) evidenciou a inovação tecnológica como fonte para a construção de vantagem competitiva no mercado externo, citando ainda que tal expansão só foi possível graças à competitividade de produtos em escala regional, ou seja, as posições de liderança no mercado interno motivaram as empresas a testarem sua vantagem competitiva em outros países.

### 1.1.2 Estratégia Global

Segundo Porter (2002), uma estratégia global é aquela na qual uma empresa utiliza uma abordagem mundial integrada para vender seus produtos em muitos países. Sendo assim, se uma multinacional possui subsidiárias autônomas que operam de forma independente, não pode ser considerada como uma empresa global.

Hitt (2003) definiu estratégia global como aquela em que a matriz da empresa determina quais estratégias serão utilizadas nas unidades de negócios em cada país ou região.

Porter (2002) afirmou, também, que atividades da cadeia de valores relacionadas ao

**Com o processo de internacionalização é esperado que uma empresa aumente sua efetividade.**

comprador, como comercialização, distribuição física e assistência pós-venda, normalmente estão ligadas à localização do comprador. Já atividades como manufatura, logística interna e recrutamento, não necessitam ter essa ligação, podendo ser realizadas em qualquer lugar.

Para Hitt (2003) a estratégia global pode trazer benefícios à empresa, tais como redução de custos, aumento da produtividade, economia de escala e liberação de recursos, possibilitando um melhor enfoque em tarefas essenciais.

### 1.2 Processo de Internacionalização de Empresas

Para Aharoni (1966), conhecimento e compromisso de mercado influenciam as decisões de compromisso e desenvolvimento das atividades realizadas pela empresa. Na visão de Williamson (1966), com o processo de internacionalização é esperado que uma empresa aumente sua efetividade visando crescer seu lucro a longo prazo. Do ponto de vista de Welch e Luostarinen (1988), o termo internacionalização é geralmente utilizado para descrever a mudança nas operações internacionais de uma empresa individual ou de grupos maiores, ou então, futuramente, pode

ser definido como o processo de crescimento do envolvimento em operações internacionais. O processo de internacionalização de uma empresa dificilmente pode ser interrompido depois de iniciado e a exceção só ocorre em estágios iniciais do desenvolvimento da atividade exportadora.

### 1.2.1 Aspecto Comportamental

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), um grande número de empresas inicia gradualmente suas operações internacionais quando ainda são de pequeno porte. O termo internacional pode tanto se referir à atitude de uma empresa em relação às atividades internacionais, quanto à atual execução dessas atividades. Também afirmam que o relacionamento entre atitudes e comportamento é próximo, uma vez que as atitudes servem como diferentes bases para decisões de execução de empreendimentos internacionais e como as experiências vindas das operações internacionais influenciam estas atitudes.

A ideia inicial, proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), foi de que uma empresa é desenvolvida, em primeira instância, no mercado doméstico e de que a internacionalização é a consequência de diversas decisões de ampliação de negócio. Outro ponto desenvolvido foi que o obstáculo mais importante para a internacionalização é a falta de conhecimentos e de fontes, mas esse ponto pode ser ultrapassado com a tomada de decisão correta e com o aprendizado sobre mercados e operações estrangeiras.

Adicionalmente, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) consideraram a distância psíquica como fator que impede o fluxo de informações entre empresa e mercado – destacando a diferença

de linguagem, de cultura, de sistemas políticos, de níveis de educação e de desenvolvimento industrial – e a comprovaram a partir da extensão das atividades das empresas para novos mercados. Por outro lado, a distância psíquica não é o único fator importante relacionado às operações internacionais: o tamanho do mercado potencial foi considerado como o fator mais importante na realização destas operações.

Além disso, de acordo com Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização tem seu início em mercados externos que estão próximos ao mercado interno em termos de distância psíquica – aquela que é, muitas vezes, composta por fatores intangíveis e que dificultam a compreensão de ambientes externos. As empresas nesse padrão entram gradualmente em outros mercados que estão mais distantes em termos de distância psíquica. Quanto maior for essa distância, maior o nível de estranheza ou risco que a empresa corre.

**A internacionalização tem seu início em mercados externos que estão próximos ao mercado interno.**

De acordo com Carneiro, Rocha e Silva (2011), no que se refere às empresas brasileiras, a distância psíquica foi escolhida como uma das variáveis determinantes do processo de exportação. A distância psíquica teve efeito negativo em relação à rentabilidade das exportações brasileiras, mas sem influenciar as receitas de modo negativo. Este efeito negativo, se faz necessário considerar custos e receitas, sendo que nos países desenvolvidos alguns custos são menores, como por exemplo os relacionados ao transporte e às questões jurídicas, enquanto outros são maiores, como custos de publicidade e promoção de produtos/serviços. Duas vertentes foram consideradas para explicar o efeito negativo da distância psíquica em relação à receita: alta correlação entre a distância psíquica e o nível de desenvolvimento do país hospedeiro e maior poder de compra dos países desenvolvidos, o que gera maior receita, porém aumenta a competitividade e rivalidade entre os países, resultando em pressão sobre volumes e preços e, conseqüentemente, na criação de influências opostas.

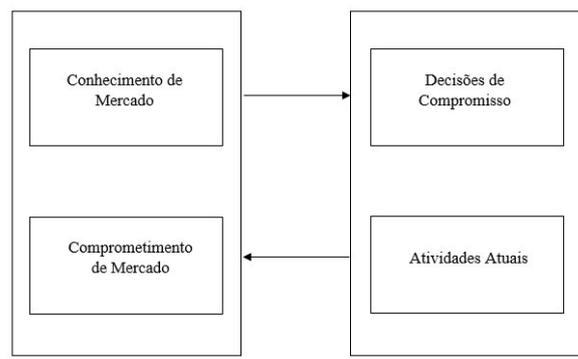
Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram outro modelo de internacionalização que tem como foco o desenvolvimento individual das empresas e especialmente a aquisição gradual, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras, assim como o sucesso crescente desses mercados. Além disso, distinguiram a internacionalização entre o crescente envolvimento de uma empresa em um país estrangeiro e o sucessivo estabelecimento de operações em novos mercados.

Para Johanson e Vahlne (2009), criadores do modelo de Uppsala e agora em uma visão posterior de tal modelo, explicaram as características do processo de internacionalização de uma empresa e partiram da premissa de que a pesquisa de rede de negócios tem dois lados. O primeiro lado afirma

que os mercados são redes de relações em que as empresas estão ligadas entre si, usando diferentes e variadas medidas e critérios, enquanto o segundo afirma que os relacionamentos possibilitam o aprendizado e a construção de confiança e compromisso – indispensáveis para o processo de internacionalização.

O modelo criado por Johanson e Vahlne (1977) foi dividido entre aspectos do estado (comprometimento e conhecimento de mercado) e aspectos da mudança (decisões de compromisso e atividades atuais), conforme se verifica na Quadro 1.

QUADRO 1 – O Mecanismo Básico da Internacionalização – Aspectos do Estado e da Mudança



FONTE: Elaborado pelos Autores, baseado em Johanson e Vahlne (1977)

Ainda de acordo com Johanson e Vahlne (1977), no que diz respeito ao comprometimento de mercado, dois fatores o constituem: quantidade de recursos e grau de comprometimento. Eventualmente, recursos localizados em áreas específicas do mercado podem ser considerados compromisso com o mercado, porém, esses mesmos recursos podem ser vendidos, e, então, os recursos financeiros seriam destinados a outro propósito. Assim, quanto maior a integração de recursos com o restante da empresa, maior o comprometimento.

Segundo Johanson e Vahlne (1990), o conhecimento e o comprometimento de mercado afetam as decisões de comprometimento de recursos para os mercados internacionais e para a forma com que os negócios atuais são realizados.

Uma vez que o modelo original de Uppsala não contempla dimensões afetivas ou emocionais nas relações, Johanson e Vahlne (2009) decidiram por incluir tais dimensões na atualização de seu modelo, citando primeiro o capital social, confiança e conceitos semelhantes, que incluem elementos afetivos e de relacionamentos. Depois constataram que é a partir da observação empírica que as dimensões afetivas se tornam realmente importantes para a compreensão das relações – um componente crítico do modelo. Por último, citou-se a confiança nos relacionamentos e nas redes de negócios.

Em uma visão diferente, Johanson e Vahlne (1990) haviam afirmado que, entre os anos 1980 e 1990, o número de pesquisas sobre internacionalização de empresas aumentou, ou seja, o número de empresas e indústrias internacionalizadas aumentou. Nesta ótica, o processo de internacionalização é manifestado por meio do estabelecimento de subsidiárias estrangeiras, joint ventures internacionais, em acordos de licenciamento, em campanhas publicitárias internacionais, no comércio internacional e em exposições.

### 1.2.2 Aspecto Econômico

De acordo com Dunning (1980), existe um consenso de opinião – determinado por três variáveis – sobre a propensão de uma empresa, financiada por empresas estrangeiras, começar a participar da produção internacional: em primeiro

## O processo de internacionalização é manifestado por meio do estabelecimento de subsidiárias estrangeiras

lugar, se possui ativos que os competidores – ou potenciais competidores – não possuem; segundo, se é do interesse da empresa vender os ativos a outras organizações ou realmente utilizá-los, ou seja, internacionalizá-los; por último, quão rentável é explorar esses recursos, juntamente com recursos nativos de países estrangeiros, ao invés de utilizar apenas recursos dos próprios países.

Ainda segundo Dunning (1980), quanto mais vantagens de propriedade uma empresa possui, mais chances essa empresa tem de se internacionalizar, e, quanto maiores forem as chances de atração de uma base de produção estrangeira, maior é a chance de uma empresa se envolver em operações internacionais – levando em consideração o incentivo para tal.

O Paradigma Eclético, segundo Dunning (1988), se propõe a explicar a extensão, a forma e o padrão de produção internacional, além de prever que a produção só será estabilizada onde as vantagens possam ser aproveitadas. Além disso, o paradigma possui valor explicativo em nível global, ou seja, possui experiência em diversas regiões do mundo e os fundamentos teóricos do modelo assumem que os tomadores de decisão têm acesso a informações variadas.

Ainda na visão de Dunning (1988), a intenção da criação do Paradigma Eclético era oferecer um cenário abrangente no qual seria possível identificar e denominar a significância dos fatores que influenciam tanto o ato inicial da produção estrangeira das empresas quanto o crescimento dessa produção. A escolha da palavra “eclética” para nomeação do paradigma foi ambiciosa e tinha intenção de transmitir a ideia de que há necessidade de se basear em aspectos da teoria econômica para explicar as atividades transnacionais e que o investimento estrangeiro direto é apenas um número possível de canais de envolvimento econômico industrial, no qual cada um desses canais é determinado por uma série de fatores comuns.

Dunning (1980) resumiu a abordagem eclética da teoria de produção internacional do ponto de vista de que uma empresa nacional, ao fornecer seu produto, possui diferentes caminhos para crescer: a empresa pode diversificar-se horizontalmente ou lateralmente em relação a novas linhas de produto, ou verticalmente referindo-se a novas atividades (incluindo produção de conhecimento); a empresa pode adquirir empreendimentos já existentes; a empresa pode apenas explorar mercados estrangeiros. Quando economicamente faz sentido escolher esta última opção, a empresa se transforma em empresa internacional, definindo-a como empresa que presta serviços a mercados estrangeiros.

Dunning (1980) afirmou ainda que a relação entre vantagens de propriedade e vantagens de localização é complexa e gera um longo atraso das operações. Afirmou, também, que grande parte das vantagens de propriedade presentes é reflexo das vantagens de localização passadas das empresas. Uma última vertente da teoria

eclética de internacionalização de um produto é a de que o desfrute das vantagens de propriedade determina quais empresas irão suprir um mercado internacional específico, enquanto as vantagens de localização especificam se a empresa abastecerá esse mercado por meio de exportações ou de produção local.

Analisando a situação do Brasil, Rocha (2003), em estudo sobre os motivos que levaram à internacionalização de empresas brasileiras, identificou cinco padrões de motivação para o estabelecimento de subsidiárias brasileiras no exterior:

- I. Crescimento – o aumento do *market share* (fração de mercado controlada por uma empresa) limita o crescimento em solo brasileiro. Em comparação com o mercado estrangeiro, o custo de aquisição de novos percentuais no mercado doméstico é elevado, levando à tomada de decisão internacional;

**Quanto mais vantagens de propriedade uma empresa possui, mais chances essa empresa tem de se internacionalizar.**

- II. Consolidação – para as empresas brasileiras, a consolidação do atendimento ao cliente no exterior se fazia necessário para reconhecerem prematuramente as mudanças nos desejos dos clientes, para possuírem estoque em pronto-atendimento e para melhorarem o atendimento pós-venda. A proximidade com o cliente gera confiança e evita a contratação de terceiros;
- III. Sobrevivência – a escolha de mercados internacionais não é a primeira opção de uma empresa, porém a imposição da localização de grandes e importantes clientes faz com que se mova para novos mercados;
- IV. Oportunidade – as primeiras exportações e negócios internacionalizados acontecem graças à importância do cultivo das relações empresa-cliente e da atenção dada às novas possibilidades de negócio em diferentes mercados;
- V. Intenção estratégica – para tornarem-se competitivas, as empresas precisariam adquirir experiência internacional e aprenderem com os concorrentes. Sendo assim, a internacionalização é a resposta estratégica que a gerência deseja.

Ainda em relação ao Brasil, mas analisando o processo de internacionalização de empresa italiana no mercado brasileiro, Cassano et al. (2016) observaram que a transferência tecnológica da matriz para a filial brasileira foi fundamental

para a consolidação da empresa nesse concorrido mercado. Entretanto, a filial brasileira teve que superar a escassez de mão de obra qualificada e promover treinamento intensivo para que a decisão de internacionalização fosse mantida e os resultados esperados se verificassem.

## 2 Metodologia

Segundo Gibbs (2011), o tipo mais comum de dado qualitativo usado em análise é o texto, podendo ser transcrito de entrevistas e documentos. Além desse dado qualitativo ser essencialmente significativo, mostra também grande poder de diversidade, uma vez que é composto por qualquer forma de comunicação humana, comportamento, simbolismos ou artefatos culturais, ao invés de contagens e medidas. Sendo assim, a análise qualitativa busca melhorar os dados e aumentar seu volume, densidade e complexidade.

Stake (2015) complementou essa realidade, definindo que o raciocínio da pesquisa qualitativa é baseado principalmente na percepção e compreensão humana, em quatro características especiais do estudo qualitativo:

- I. O estudo qualitativo é interpretativo – focado nos conceitos das relações humanas sob diferentes pontos de vista;
- II. O estudo qualitativo é experiencial – é empírico e está no sentido do campo;
- III. O estudo qualitativo é situacional – é direcionado aos objetos e às atividades em contextos singulares;

- IV. O estudo qualitativo é personalístico – gera empatia e busca compreender as percepções individuais.

Sendo assim, a análise qualitativa foi a escolhida para se entender detalhadamente a influência da vantagem competitiva na decisão do processo de internacionalização de motores elétricos nacionais. Diante da justificativa de escolha do método qualitativo apresentada, a análise de conteúdo foi utilizada para tratar os dados coletados, com o objetivo de identificar o que foi dito sobre os temas, enquanto a categorização dos dados organizou o conteúdo identificado.

Segundo Bardin (2007), o objeto da análise de conteúdo é a fala, o trabalho sobre as palavras, seus significados e a descoberta do que está por trás delas, considerando os significados e sua forma, além da distribuição desse conteúdo e formas. Visa também obter conhecimento sobre variáveis de cunho psicológico, sociológico e histórico, por meio de um mecanismo de conclusão que possui índices reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens únicas, que são utilizadas como base.

Vergara (2015) inferiu que categorizar dados implica em isolar elementos para agrupá-los posteriormente. As categorias se dividem entre:

- I. Exaustivas – permitem a integração de todos os elementos;
- II. Mutuamente exclusivas – cada elemento só pode ser incluído em uma única categoria;

- III. Objetivas – evitam questionamentos na divisão dos elementos pois são definidas precisamente;

- IV. Pertinentes – estão de acordo com o objetivo da pesquisa.

Ainda segundo Vergara (2015), o pesquisador pode escolher entre três grades para definir as categorias previamente citadas:

- I. Aberta – a definição das categorias ocorre no decorrer da pesquisa e é flexível pois permite que mudanças sejam realizadas até que a pesquisa seja finalizada;
- II. Fechada – a definição das categorias ocorre na ideia inicial do projeto, pois a literatura referente ao tema da pesquisa é utilizada para formulá-las, além de checar a presença ou ausência de elementos;
- III. Mista – a definição das categorias ocorre com uma combinação da grade aberta e da grade fechada, mas pode sofrer alterações.

Na validação do estudo foi utilizado o método de triangulação que, segundo Vergara (2015), é uma estratégia de pesquisa com base na utilização de vários métodos para analisar um mesmo fenômeno. A triangulação, também conhecida como abordagem multimétodos, pode ser utilizada a partir de dois pontos de vista:

- I. Estratégia para a validação de um estudo;
- II. Alternativa para obter novas perspectivas.

Para a coleta de dados da pesquisa foi elaborado um questionário que, de acordo com Vieira (2009), representa uma série de questões sobre um determinado tema, sendo o instrumento de pesquisa mais barato que outras opções e, muitas vezes, a única maneira de se obter determinadas informações.

De acordo com Gibbs (2011), a relação entre o pesquisador e o informante deve ser caracterizada pela confiança mútua e alguma intimidade. Adicionalmente, alguns aspectos devem ser considerados, tais como: consentimento informado; anonimato da transcrição; a transcrição em si; retorno de resultados da pesquisa; publicação da mesma. Sendo assim, o questionário foi construído com base na revisão da literatura e em artigos relacionados às estratégias e à internacionalização, atentando à vertente do problema de pesquisa.

## 2.1 Empresas Pesquisadas

Os seguintes critérios foram estabelecidos para selecionar a população da pesquisa:

- I. Empresas brasileiras ou estrangeiras, mas que produzem motores elétricos no Brasil;
- II. Empresas exportadoras de motores elétricos;
- III. Empresas com processo de internacionalização definido.

A partir desses critérios, as empresas escolhidas foram Bosch, Embraco e WEG.

O nascimento da empresa Bosch se deu em 1886, quando Robert Bosch inaugurou uma oficina de “mecânica de precisão e engenharia elétrica”

em Estugarda, na Alemanha. Atualmente, com market share de 26%, o Grupo Bosch, composto pela Robert Bosch GmbH e por outras 450 subsidiárias e empresas regionais, é líder mundial no fornecimento de tecnologias e serviços. O Grupo está presente em sessenta países e emprega mais de 390.000 colaboradores ao redor do mundo. Só de oficinas, a empresa possui mais de 15.000 operantes mundialmente. A Bosch também é líder em IoT (*Internet of Things*), oferecendo soluções inovadoras para casas e cidades inteligentes e também para mobilidade e indústrias conectadas. Só em 2016, a empresa totalizou € 73,1 bilhões em vendas. Na América Latina, a Bosch emprega 10.300 colaboradores, que geraram um faturamento de R\$ 5,7 bilhões em 2016. Só no Brasil, o Grupo emprega 8.503 pessoas, e, também em 2016, registrou um faturamento líquido de R\$ 4,4 bilhões com oferta de produtos e serviços automotivos para montadoras, para o mercado de reposição e de ferramentas elétricas, sistemas de segurança, termotecnologia, máquinas de embalagem e tecnologias industriais.

A Embraco é a líder mundial no mercado de compressores herméticos, fundada em 1971 no sul do Brasil, com um market share em torno de 20%. Foi criada, inicialmente, com o intuito de suprir a indústria brasileira de refrigeradores, uma vez que essa era dependente da importação de compressores. Porém, dez anos depois de sua criação, a Embraco alcançou autonomia tecnológica e seu poder de inovação fez com que a empresa comercializasse seus produtos mundialmente. Em quase cinquenta anos de operações, a empresa comercializa produtos em

mais de oitenta países. Os pilares da empresa se dividem entre sustentabilidade, prática de valores institucionais e melhoria contínua da qualidade e no cuidado com segurança e saúde dos funcionários. Além da linha de compressores, as indústrias localizadas no Brasil, Itália, China, Eslováquia e México também produzem componentes elétricos (de ferro fundido), eletrônicos (empregados na otimização de eletrodomésticos) e sistemas completos de refrigeração (para uso doméstico e comercial). A empresa possui, também, um parque fabril no México, a fim de atender os países do Caribe e da América do Norte, centros de distribuição em sete países diferentes, além de escritórios comerciais nos Estados Unidos, México e Itália. Somados, a Embraco emprega diretamente 11.500 pessoas mundialmente.

A WEG começou suas atividades em 1961, na cidade de Jaraguá do Sul, em Santa Catarina. Até a década de 1980, a empresa só produzia motores elétricos. A partir dessa data, ampliou suas operações com produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e, por fim, vernizes eletroisolantes. Dessa forma, a WEG conseguiu se consolidar como fornecedora de sistemas elétricos industriais completos. Atualmente a WEG, que obteve faturamento de R\$ 9,3 bilhões em 2016, soma parques fabris em 12 países, 29 filiais comerciais espalhadas pelo mundo, totalizando 33 mil colaboradores.

## 2.2 Coleta de Dados

Segundo Vieira (2009), a distribuição do questionário pela Internet apresenta facilidade na

distribuição, coleta e processamento dos dados, e o respondente tem a opção de responder no momento que quiser e levando o tempo que achar necessário.

Pelas vantagens apresentadas na utilização do questionário pela Internet, essa alternativa foi escolhida como instrumento para coleta de dados no presente estudo, composto por dez questões semiabertas (com opção Outra) e elaborado na plataforma Google Docs.

Primeiramente, o questionário foi enviado como um pré-teste para duas pessoas sem relação com a amostra da pesquisa, a fim de se verificar possíveis ajustes de concordância e coesão. Após as atualizações necessárias, as respostas iniciais foram descartadas e o questionário foi enviado via e-mail e LinkedIn para 100 colaboradores das três empresas produtoras/exportadoras de motores elétricos e de diferentes áreas de atividade, a fim de garantir uma amostra mais heterogênea para análise. No retorno das respostas, os dados foram organizados com três colaboradores de cada uma das empresas escolhidas.

## 3 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram tratados por meio da categorização, segundo Vergara (2015), definindo-se duas categorias: Internacionalização; Vantagem Competitiva.

A análise dos resultados foi realizada com base nas categorias de análise – construídas a partir de matriz de amarração e do referencial teórico apresentado na seção 1.

| Respondentes                           | Questões | O processo de internacionalização ocorreu quando a empresa já tinha posições de liderança no mercado interno? | Qual (is) dos seguintes fatores forma relevantes na decisão de escolha dos países em que ocorreu a internacionalização? | Qual (is) dos motivos abaixo levou (ram) a empresa a se internacionalizar? | Qual (is) das seguintes adaptações forma necessárias para o sucesso da internacionalização? |
|--|----------|---|---|--|---|
| Área de Qualidade Bosch                | Não      | Infraestrutura<br>Desenvolvimento Tecnológico<br>Desenvolvimento Econômico                                    | Crescimento (aumento de Market Share)<br>Surgimento de oportunidades em novos mercados                                  | Orientação   |   |
| Área de Vendas Bosch                   | Não      | Infraestrutura<br>Desenvolvimento tecnológico<br>Desenvolvimento Econômico                                    | Crescimento (aumento de Market Share)<br>Surgimento de oportunidades em novos mercados                                  | Posição<br>Multiculturais<br>Orientação                                    |   |
| Área de Marketing Intelligence Bosch   | Não      | Infraestrutura<br>Desenvolvimento Econômico   | Crescimento (aumento de Market Share)<br>Surgimento de oportunidades em novos mercados<br>Consolidação                  | Multiculturais   |   |
| Área de Planejamento Materiais Embraco | Sim      | Infraestrutura<br>Distância geográfica<br>Logística   | Crescimento (aumento de Market Share)<br>Surgimento de oportunidades em novos mercados<br>Consolidação                  | Processos<br>Posição   |   |
| Área de Logística Embraco              | Sim      | Logística<br>Infraestrutura<br>Desenvolvimento Tecnológico<br>Desenvolvimento Econômico                       | Crescimento (aumento de Market Share)<br>Surgimento de oportunidades em novos mercados                                  | Processos<br>Posição<br>Orientação<br>Multiculturais                       |   |

| Respondentes                            | Questões | O processo de internacionalização ocorreu quando a empresa já tinha posições de liderança no mercado interno? | Qual (is) dos seguintes fatores forma relevantes na decisão de escolha dos países em que ocorreu a internacionalização? | Qual (is) dos motivos abaixo levou (ram) a empresa a se internacionalizar? | Qual (is) das seguintes adaptações forma necessárias para o sucesso da internacionalização? |
|---|----------|---|---|--|---|
| Área de P&D e de Novos Negócios Embraco | Sim      | Distância Geográfica<br>Logística<br>Infraestrutura   | Crescimento (aumento de Market Share)<br>Surgimento de oportunidades em novos mercados                                  | Processos Multiculturais<br>Orientação                                     |   |
| Área de Contratos Weg                   | Sim      | Cultura Similar<br>Infraestrutura<br>Desenvolvimento tecnológico  | Crescimento (aumento de Market Share)<br>Surgimento de oportunidades em novos mercados<br>Consolidação                  | Multiculturais   |   |
| Área de Vendas Weg                      | Sim      | Logística<br>Infraestrutura<br>Desenvolvimento tecnológico  | Crescimento (aumento de Market Share)   | Posição Multiculturais   |   |
| Área de Vendas Internacionais Weg       | Sim      | Logística<br>Infraestrutura<br>Desenvolvimento tecnológico  | Crescimento (aumento de Market Share)<br>Aumento de Experiência   | Posição Multiculturais<br>Orientação                                       |   |

FONTE: Os Autores (2020)

QUADRO 3 – Categoria 2: Vantagem Competitiva

continua

| Questões<br>Respondentes               | Qual (is) das seguintes vantagens competitivas foi determinante no processo de internacionalização da empresa?                     | Qual (is) das seguintes ações estratégicas foi considerada antes de se estabelecer a internacionalização? | Como são determinadas as estratégias das empresas?         | Qual a estratégia competitiva dos motores elétricos produzidos pela empresa? | Estratégia(s) utilizada(s) para determinar o preço do produto no mercado foi (foram): | Qual (is) das seguintes causas são relevantes na decisão de investimento em P&D:                       |
|--|--|---|--|--|---|--|
| Área de Qualidade Bosch                | Amplo portfólio de produtos<br>Diversificação de mercados de atuação<br>Tecnologia avançada  | Plataforma de produto<br><br>Diminuição dos preços dos produtos   | Compartilhadas com a matriz do negócio                     | Suporte local nos clientes   | Com base no preço internacional   | Possibilidade de novas tecnologias<br>Compradores mudaram a necessidade                                |
| Área de Vendas Bosch                   | Diversificação de mercados de atuação<br>Tecnologia avançada   | Plataforma de produto<br>Investimento em um principal produto como carro chefe                            | Decisões são tomadas regionalmente com aprovação da matriz | Produzir com foco em diferenciação em mercado limitado                       | Dificuldade de encontrar um produto similar no mercado                                | Possibilidade de novas tecnologias<br>Compradores mudaram a necessidade                                |
| Área de Marketing Intelligence Bosch   | Amplo portfólio de produtos<br>Tecnologia avançada   | Plataforma de produto   | Decisões são centralizadas                                 | Produzir com foco em diferenciação em mercado limitado                       | Com base no preço internacional   | Possibilidade de novas tecnologias<br>Mudanças governamentais  |
| Área de Planejamento Materiais Embraco | Amplo portfólio de produtos<br>Diversificação de mercados de atuação<br>Liderança e reconhecimento da marca<br>Tecnologia avançada | Diminuição dos preços dos produtos  | Decisões são determinadas pela matriz                      | Produzir com foco em diferenciação em mercado limitado                       | Precificados com base no valor oferecido  | Possibilidade de novas tecnologias<br>Novos clientes em potencial                                      |
| Área de Logística Embraco              | Amplo portfólio de produtos<br>Liderança e reconhecimento da marca<br>Tecnologia avançada  | Diminuição dos preços dos produtos  | Decisões são determinadas pela matriz                      | Produzir com foco em diferenciação em mercado limitado                       | Facilidade dos clientes encontrarem um produto similar ao oferecido                   | Possibilidade de novas tecnologias<br>Compradores mudarem a necessidade<br>Novos clientes em potencial |

| Questões<br>Respondentes                   | Qual (is) das seguintes vantagens competitivas foi determinante no processo de internacionalização da empresa?    | Qual (is) das seguintes ações estratégicas foi considerada antes de se estabelecer a internacionalização? | Como são determinadas as estratégias das empresas? | Qual a estratégia competitiva dos motores elétricos produzidos pela empresa? | Estratégia(s) utilizada(s) para determinar o preço do produto no mercado foi (foram): | Qual (is) das seguintes causas são relevantes na decisão de investimento em P&D:                       |
|--|---|---|--|--|---|--|
| Área de P&D e de Novos Negócios<br>Embraco | Amplo portfólio de produtos<br>Liderança e reconhecimento da marca<br>Tecnologia avançada                         | ---   | Depende da decisão                                 | Produzir com foco em diferenciação em mercado limitado                       | Precificados com base no valor oferecido  | Possibilidade de novas tecnologias<br>Compradores mudarem a necessidade<br>Novos clientes em potencial |
| Área de Contratos<br>Weg                   | Amplo portfólio de produtos<br>Diversificação de mercados de atuação<br>Liderança da marca                        | Aumento da gama de produtos   | Decisões são descentralizadas                      | Produzir com foco em diferenciação em mercado limitado                       | Facilidade dos clientes encontrarem um produto similar ao oferecido                   | Possibilidade de novas tecnologias<br>Novos clientes em potencial                                      |
| Área de Vendas<br>Weg                      | Diversificação de mercados de atuação   | Aumento da gama de produtos   | Decisões são determinadas pela matriz              | Estratégia diversificada   | Facilidade dos clientes encontrarem um produto similar ao oferecido                   | Possibilidade de novas tecnologias   |
| Área de Vendas Internacionais<br>Weg       | Amplo portfólio de produtos<br>Diversificação de mercados de atuação<br>Liderança da marca<br>Tecnologia avançada | Investimento em um principal produto como carro chefe   | Decisões são determinadas pela matriz              | Produzir com diferenciação e como menor custo                                | Facilidade dos clientes encontrarem um produto similar ao oferecido                   | Possibilidade de novas tecnologias   |

FONTE: Os Autores (2020)

A categoria 1 – Internacionalização mostra que o processo de internacionalização não ocorreu quando a Bosch já tinha posições de liderança no mercado. Com a Embraco e a WEG verifica-se o contrário, o processo ocorreu quando estas já estavam em posições relevantes no mercado. Sobre os fatores relevantes de escolha dos países em que a internacionalização ocorreu, todas as empresas citaram a infraestrutura, seguido do desenvolvimento tecnológico e do desenvolvimento econômico. Para a Embraco, a distância geográfica também foi um fator importante e para a WEG a logística foi relevante.

Além disso, todas as empresas internacionalizaram-se, principalmente, devido ao fator de crescimento (aumento de *market share*) e do surgimento de oportunidades em novos mercados, ao passo que, para obterem sucesso na internacionalização, as adaptações relevantes e comuns das três empresas foram adaptações multiculturais, de posição e de orientação.

Na categoria 2 – Vantagem Competitiva, todas as empresas pesquisadas iniciaram a internacionalização tendo um amplo portfólio de produtos como vantagem competitiva. As empresas Bosch e Embraco iniciaram o processo de internacionalização com a inovação tecnológica, enquanto que as empresas Embraco e WEG iniciaram as exportações quando já eram reconhecidas e fortes no mercado interno.

Em relação às estratégias utilizadas para a internacionalização dos processos, as três empresas têm estratégias distintas: a estratégia da Bosch é a plataforma de produtos; da Embraco a estratégia foi a diminuição dos preços; para a WEG a estratégia foi o aumento da gama de produtos.

Todas as empresas entrevistadas têm as decisões realizadas na matriz, ou, pelo menos necessitam consultar a mesma para serem aprovadas.

Além disso, a estratégia competitiva percebida foi produzir com diferenciação, a maioria focando em um mercado limitado, mas, também, em busca do menor custo.

A estratégia de precificação dos produtos para o mercado externo foi realizada com base no valor oferecido para a Embraco, com base no preço internacional para a Bosch e para a WEG a estratégia do preço foi de entender que há a facilidade de um dos clientes encontrar um produto similar ao oferecido.

Quanto às causas relevantes para investimento em P&D, a principal motivação foi a possibilidade de novas tecnologias, seguida da mudança de necessidade dos compradores, e, por último, a percepção de novos clientes em potencial.

## Conclusão

A partir dos dados obtidos e em confronto com o referencial teórico, pôde-se chegar ao objetivo geral e à conclusão final/solução do problema de pesquisa:

- I. Ainda que a distância psíquica seja um tema relevante em internacionalização, a mesma não configura a realidade das empresas brasileiras produtoras de motores elétricos no fator de decisão da escolha do país para se internacionalizarem. Essa constatação é válida, uma vez que essas empresas

adotaram como fator decisivo o desenvolvimento econômico e tecnológico do país, independente da similaridade cultural. Sendo assim, para ganharem espaço no mercado, posteriormente realizaram adaptações culturais;

- II. É possível afirmar-se, também, que dentre os cinco padrões de motivação para estabelecimento de subsidiárias brasileiras no exterior, o fator crescimento (aumento de *market share*) foi unânime entre as empresas entrevistadas, mostrando que essas empresas estavam com o crescimento limitado no mercado interno, decidindo, assim, pela internacionalização. O segundo padrão mais relevante é o de oportunidade, demonstrando que as empresas produtoras de motores elétricos dão grande atenção à possibilidade de novos e rentáveis negócios;
- III. Embora a revisão da literatura tenha sugerido que a maioria das empresas multinacionais tem a tendência em descentralizar seus processos, as empresas produtoras de motores elétricos têm suas decisões centralizadas na matriz do negócio, utilizando, então, a estratégia global citada no referencial teórico;
- IV. Adicionalmente, foi verificado que as empresas brasileiras entrevistadas já tinham uma posição de liderança no mercado interno quando decidiram pela internacionalização, tendo como principais vantagens competitivas o amplo portfólio de produtos e

a diversificação dos mercados de atuação. Conclui-se, então, que a vantagem competitiva existente nas empresas brasileiras produtoras de motores elétricos foi um fator decisivo no processo de internacionalização dos motores elétricos nacionais.

O estudo possui algumas limitações como o número reduzido de empresas produtoras de motores elétricos que internacionalizaram seus produtos e o pequeno retorno dos profissionais respondentes em oposição à facilidade em contatá-los, muito embora não comprometesse a significatividade da pesquisa. Como sugestão, indica-se um maior aprofundamento em outras eventuais vantagens do segmento, tais como finanças, recursos humanos, tecnologia ou produção.

## REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. **The Foreign Investment Decision Process**. Boston: Harvard University, 1966.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- CARNEIRO, J.; ROCHA, A. da; SILVA, J. F. da. Determinants of Export Performance: a Study of Large Brazilian Manufacturing Firms. **Brazilian Administration Review**, Maringá, v. 8, n. 2, p. 107-132, abr./jun. 2011.
- CASSANO, F. A. et al. Transferência Tecnológica para Ampliação de Oportunidades de Negócios Internacionais: Caso Eurolls. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 152-179, jan./abr. 2016.
- DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, East Lansing, v. 11, n. 1, p. 9-31, Mar. 1980.
- \_\_\_\_\_. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, East Lansing, v. 19, n. 1, p. 1-31, Mar. 1988.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: ArtMed, 2011. (Coleção Pesquisa Qualitativa).
- GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-41, out./dez. 1994.
- HITT, M. A. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish case studies. **Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 12, n. 3, p. 305-322, Oct. 1975.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, East Lansing, v. 8, n. 1, p. 23-32, Mar. 1977.
- \_\_\_\_\_. The Mechanism of Internalization. **International Marketing Review**, Bingley, v. 7, n. 4, p. 11-23, Apr. 1990.
- \_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, East Lansing, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, May 2009.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ROCHA, A. da. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2015.
- STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-149, jul./set. 2010.
- VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, London, v. 14, n. 2, p. 34-55, Dec. 1988.
- WILLIAMSON, J. Profit, Growth and Sales Maximization. **Economica**, London, v. 33, n. 129, p. 1-16, Feb. 1966.