

**UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
NO LOCAL SEU DE ORIGEM: OS CASO-EXEMPLOS DAS CATARINENSES
HERING E WEG**

A study on the impact of the internationalization of companies on their place of origin: The case-examples of the catarinenses hering and weg

Andriei José Beber
Ronaldo Raemy Rangel
Angelo Palmisano

RESUMO:

O processo de internacionalização das empresas brasileiras foi intensificado, notadamente na década de 1990, em decorrência da abertura comercial e da reestruturação dos fluxos financeiros. O presente artigo é um estudo inicial do projeto de pesquisa ‘Internacionalização das Elites Empresariais Catarinenses e seu Conflito com o *Stakeholder Capitalism*’ e pretende verificar a validade de alguns elementos do referencial teórico sobre internacionalização em dois casos-exemplos: Weg e Hering.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização. Empresa Brasileira. Weg S.A.. Cia Hering

ABSTRACT:

The internationalization process of Brazilian companies was intensified, notably in the 1990s, due to the opening of trade and the restructuring of financial flows. This article is an initial study of the research project ‘Internationalization of Business Elites in Santa Catarina and its Conflict with Stakeholder Capitalism’ and aims to verify the validity of some elements of the theoretical framework on internationalization in two example cases: Weg and Hering.

KEYWORDS: Internationalization. Brazilian Company. Weg S.A.. Cia Hering

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS:

O presente estudo pretende apresentar o referencial teórico sobre internacionalização e empresas e verificar alguns de seus elementos em dois casos-exemplos de tradicionais companhias catarinenses: Weg e Hering.

Embora para atingir seu objetivo o estudo ora proposto se utilize de dois casos selecionados, cabe esclarecer que o texto aqui apresentado não é um estudo de caso. Metodologicamente um estudo de caso implica na descrição completa de um problema, bem como, e principalmente, de sua solução, que deve estar associada à capacidade de aplicação eficaz de tal solução (YIN, 2001).

Como nenhuma das técnicas derivadas da metodologia dos estudos de caso serão utilizadas que o objeto de estudo não são as empresas Weg e Hering, mas sim as características de seus processos de internacionalização, mantendo aderência com a teoria consagrada sobre tal processo, as organizações serão *cases-examples*, que auxiliarão na condução do estudo pretendido.

Observe-se que um caso-exemplo, como aqui utilizado, se destina a ilustrar ou dar forma às referências teóricas porventura identificáveis. Dito de outra maneira, busca-se por meio do caso-exemplo encontrar o potencial explicativo de um grupo de saberes teórico que, eventualmente, nele se encontre presente.

Nosso caso-exemplo Hering é uma empresa centenária que tem sua matriz localizada em Blumenau e atua no setor de vestuário. Já a WEG tem matriz em Jaraguá do Sul e atua, principalmente, no setor de fabricação de máquinas e equipamentos.

Com base nestes casos-exemplos, Hering e Weg, pretende-se não somente abordar a temática da internacionalização, mas criar referências que possam auxiliar na discussão sobre a possibilidade de mitigação de conflitos entre *stakeholder* e *shareholder* de empresas internacionalizadas de Santa Catarina. Para tanto, examinaremos os impactos dos processos de internacionalização sobre a comunidade local.

1.1. UM BREVE OLHAR SOBRE O TEMA INTERNACIONALIZAÇÃO:

Embora, nos anos 1990, o processo de internacionalização das empresas brasileiras tenha sido intensificado em decorrência da abertura comercial (iniciada no governo Fernando Collor) e da reestruturação dos fluxos financeiros (promovida nos governos Fernando Henrique Cardoso), é importante observar que a economia do país sempre foi internacionalizada e que, inclusive, empresas principalmente do setor industrial, já no final dos nos 70, poderiam ser consideradas como intensivamente internacionalizadas.

Cabe esclarecer de pronto, duas questões importantes quanto ao processo de internacionalização de empresas. A primeira é que ele tanto pode referir-se ao acesso a mercados externos via exportações, quanto ao esforço de instalações de bases de operação no exterior, seja como um mero escritório de representação comercial, seja por meio da instalação de uma unidade produtiva.

A segunda questão refere-se ao critério para identificar o grau de internacionalização de uma empresa, sendo claro que a forma e a intensidade como as empresas são capazes de se posicionar frente a operações internacionais determinam níveis distintos de estratégias, as quais, por óbvio, podem indicar formas diversas de geração de valor.

Aqui utilizaremos para fins da análise pretendida o conceito de internacionalização definido pela UNCTAD (1995), o qual André de Moura e Márcia De Luca explicam ser um

“... índice lançado no World Investment Report 1995, e corresponde à media de três outros índices, obtidos pelas seguintes divisões: vendas externas por vendas totais, ativos no exterior por ativos totais, e número de empregados no exterior por total de empregados” (MOURA; DE LUCA, 2013, p. 2)

Assim, neste texto, o grau de internacionalização é entendido como um indicador que aponta a penetração ou o alcance de atuação de uma corporação no mercado internacional vis-à-vis seu desempenho doméstico. A tal indicador pode-se incorporar a contextura de criação de valor para o acionista, ou seja, identificar a relação entre o grau de internacionalização da organização e a geração de riqueza para seus acionistas.

Para se entender a citada relação internacionalização dos negócios vs. valor para o acionista, é importante esclarecer que o modelo de abertura da economia brasileira ao exterior na década de 1990 se deu bem mais como uma necessidade de ajustamento frente ao

estabelecimento do chamado Consenso de Washington, formulado em 1989, e que foi adotado como critério de aporte de assistência financeira pelo Fundo Monetário Internacional, que passou a condicionar a liberação de recursos à adoção de suas dez medidas pelos países demandantes de auxílio, mormente da América Latina (REYES; MARTÍN, 2019). Dentre tais medidas, aqui destacamos a já citada abertura comercial e a eliminação de restrições ao investimento estrangeiro direto.

Frente à opção política brasileira de aderir sem maiores senões às indicações dos órgãos multilaterais, diversas empresas nacionais perceberam a necessidade de tornarem-se mais competitivas no plano internacional, não só para estabelecerem ou ampliar sua atuação no mercado externo, mas também para manterem sua posição e capacidade concorrencial no mercado interno. Diante dessa perspectiva, buscaram alianças com organizações estrangeiras, visando obter tecnologias e recursos para investimentos, além de instalarem alguma forma tangível de atuação no exterior, tais como escritórios de representação comercial, estruturas de assistência técnica e, mesmo, implantação de estruturas produtivas.

Como se percebe, nos anos 1990, a internacionalização de empresas brasileiras transcorre como uma forma de atenuar a vulnerabilidade interna gerada pela alternativa política de combate à crise fiscal e inflacionária da economia do país (para o que não se podia dispensar recursos do FMI, Banco Mundial, dentre outros), impondo para algumas empresas nacionais a busca da ampliação quer da base tecnológica, quer da base financeira, sendo que no geral a alavancagem e a diversificação internacional foram condicionadas pelo ciclo de vida dos seus negócios no Brasil e, evidentemente, pela busca de alternativas de criar valor econômico para os acionistas.

Há evidências de que o legado do escopo da internacionalização de empresas brasileiras nos anos 1990, embora pouco tenha afetado a estrutura de propriedade, modificou significativamente o tamanho das empresas que participaram do processo e também de seu modelo de sucesso financeiro, incluindo os objetivos associados aos interesses dos acionistas.

2. ALGUMAS REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Há autores que afirmam que a internacionalização de certas empresas “também fortalece o acesso a mercados e a competitividade de outras firmas no país de origem (...) Esses efeitos,

em nível de firmas, afetam a *performance* do país como um todo” (ALEM; CAVALCANTI, 2005, p. 59). Pelo exposto, pode-se aceitar que o atual grau de interdependência dos mercados domésticos e internacionais decorre não apenas das políticas de governo, mas também, e principalmente, das estratégias empreendidas por empresas brasileiras nas últimas décadas, sendo que, hoje, independente de suas condições no mercado nacional qualquer empresa brasileira é fortemente afetada pelo “boom de exportações e de investimentos externos diretos brasileiros no período de 1999 e 2009, denominado de Era de Ouro da Internacionalização Empresarial Brasileira” (GUERRA; SENHORAS, 2015).

No entanto, diferentes tipos de empresas implementaram diferentes estratégias de internacionalização. Algumas optaram pelo estabelecimento de estrutura de produção própria, outras, escolheram a via de contratos de licenciamento e franquia. Há aquelas que mantiveram a lógica de exportação direta, outras realizaram esforço conjunto entre duas ou mais empresas nacionais que se complementavam (seja por *Joint Venture* ou por Fusões & Aquisições). E, claro, temos aquelas que fincaram alianças com *players* internacionais, principalmente por intermédio de venda ou compra de participações.

Sobre a internacionalização via acordos envolvendo aportes financeiros, é intuitivo aceitar que eles levam em consideração o índice de alavancagem, a lucratividade e diversos outros indicadores de performance econômico-financeiro, mas também levam em conta o custo de oportunidade de tais alianças.

Note-se que há diversas maneiras de calcular o valor de uma empresa e assim fazendo compreender sua capacidade de gerar mais valor no futuro. Uma delas é calcular a relação entre seu valor atual de mercado e os custos para reposição de seus ativos. Se o valor da organização é superior ao valor de reposição, os investimentos são incentivados (DUTRA et al, 2018). Ocorre que além de ativos físicos, as empresas possuem ativos intangíveis que trazem vantagens frente aos competidores e conferem valor para as organizações.

Existe um interessante texto de William Sahlman, professor da Harvard Business School e que estuda empreendedorismo no qual afirma que: "de quem você levanta capital é geralmente mais importante que os termos da captação" (SAHLMAN, 1997, p. 107. Tradução nossa). Nestes termos, estar associado, por meio de alianças de capital, com organizações que já possuem vantagens como tecnologia e infraestrutura produtiva, mas principalmente reputação,

resulta na possibilidade de não apenas aproveitar o tamanho do mercado já estabelecido, mas também os valores intangíveis percebidos pelo ambiente quanto ao parceiro, o que permite a obtenção de lucros extraordinários, sobrepujando os custos de oportunidade.

Para o consagrado economista Hyman Minsky, há três tipos de empresas as quais rotula como: mutuário de *hedge*, mutuário especulativos e mutuário *Ponzi* (MARCATO, 2014). As do tipo *hedge*, são aquelas aptas a amortizar todas as suas dívidas por meio do fluxo de caixa que gera. Sabe-se que uma empresa com um bom potencial de geração de caixa indica sua capacidade de criar riqueza no futuro, sendo que se pode definir seu valor com base em um método conhecido como fluxo de caixa descontado.

A ideiação de Minsky sobre empresas tipo *hedge* em contraponto àquelas que necessitam permanentemente de refinanciamento, diz muito sobre a capacidade da empresa de gerar valor para seus acionistas, já que deixa supor a possibilidade de originar o que é chamado de fluxo de caixa livre, ou seja, aquele que está diretamente relacionado à remuneração dos direitos dos proprietários. Assim, reiteramos que a internacionalização não traz apenas como vantagem a ampliação do espectro de atuação da empresa, mas também o potencial de geração de fluxo de caixa livre, ou se preferirmos, o potencial de aumento dos resultados para os acionistas, o que, ao fim e ao cabo, parece ser a verdadeira vantagem a ser alcançada com a internacionalização.

Seja como for, a obtenção de vantagens não-financeiras comandou os estudos teóricos sobre o processo de internacionalização das empresas até a década de 70, incluindo nesse bojo o importante trabalho dos suecos Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, intitulado *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment* (1977) o qual difunde e consagra o que ficou conhecido como Modelo da Universidade de Uppsala, ou modelo de Uppsala, o qual defende que a empresa internacionalizada é caracterizada por processos de aprendizado que geram experiências, as quais por sua vez criam as competências e a predisposição para ampliar o usos de recursos voltados para a internacionalização do negócio.

Parece simples compreender que uma vez que pelo modelo de Uppsala a construção da experiência é entendida como uma das principais variáveis para o sucesso da internacionalização, o modelo deve ser entendido como gradualista, sendo que propõe que as empresas comecem o processo de internacionalização com atividades de exportação e só depois

de adquirir experiência e, principalmente informações mais confiáveis, é que devem buscar maior envolvimento com o ambiente internacional (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

A construção da experiência, também explica a indicação da escola de Uppsala de que as empresas devem iniciar seus processos de internacionalização em mercados que possuam, sistemas e práticas de negócios parecidos com os quais a empresa atua (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Em verdade, tal indicativo busca explicar a decisão das empresas de operar em determinados países ao invés de outros.

Sobre tal escolha entre países ou mercados internacionais, ainda na década de 1970, John H. Dunning criou o modelo OLI - *Ownership* (Propriedade), *Location* (localização) e *Internalization* (internalização), atualmente convencionado como Paradigma Eclético de Dunning, o qual segundo o próprio autor tem “como principal foco de interesse explicar a produção internacional de todas as firmas a partir de um país ou grupo de países particulares” (DUNNING, 1979, apud SHARMILADEVI, 2017, p. 50, Tradução nossa).

Com efeito, ao tratar das peculiaridades do processo de internalização, Dunning elencou no modelo OLI as razões para uma empresa optar por se internacionalizar. A primeira delas é dispor de vantagens de propriedade em relação às empresas já estabelecidas. Seriam vantagens de propriedade: patentes, marca registrada, conhecimento tecnológico aplicado à produção, capacidade de gestão etc.

Quanto ao segundo fator de motivação para uma organização se internacionalizar, o paradigma se alicerça nos atrativos percebidos no país de destino. Tais atrativos podem se referir aos custos de mão-de-obra e matérias-primas, diferenciais de preços produtos, a proximidade de clusters de inovação e até a estabilidade política e do arcabouço legal e regulatório local. Seja como for, o critério de localização como definido por Dunning determina a viabilidade de uma corporação se instalar em outro país visando explorar as vantagens competitivas naturais lá existentes.

Por fim, analisadas as vantagens anteriores, a empresa ponderaria a alternativa de internalizar os seus recursos, produzindo no exterior por meio de uma unidade própria, ou ceder

por contratos tecnológicos, licenciamentos e outros instrumentos, sua vantagem de propriedade para terceiros.

Dunning, enfatizou que, para além das vantagens de propriedade e de localização, a possibilidade de se estabelecer parcerias internacionais é um elemento que deve ser adicionado no exame da escolha de internacionalização (DUNNING, 2001). Cabe notar que o estabelecimento de parcerias, leva ao que é nominado como perspectiva de *networks* que está presente em trabalhos de vários autores, inclusive de defensores do modelo de Uppsala que, nesses termos, o atualizaram (RÊGO et al, 2016).

Parcerias e redes são entendidos como elementos decisivos para a opção de internacionalização, pois deve-se ter claro que nenhuma organização depende exclusivamente de seus próprios esforços para atingir objetivos, vez que necessitam de recursos especializados de outras empresas para criar valor. A existência ou a possibilidade de estabelecimento de redes de relacionamento influenciam escolhas quanto à internacionalização, já que são elementos facilitadores desse processo. Assim, decisões sobre internacionalização são influenciadas pelos relacionamentos que podem ser estabelecidos visando promover o acesso a recursos e mercados.

Seja como for, atualmente o foco da análise da internacionalização de empresas deixa de ser o processo e passa a ser o fenômeno (GOMES DA COSTA et al, 2017), pois há companhias que não se internacionalizam por um modelo gradual e nem seguem o paradigma de escolha por vantagem de propriedade, localização ou internacionalização. São empresas de internacionalização precoce, ou que já nascem globais, conhecidas como *Born Globals* (BRAUNERHJELM; HALLDIN, 2019).

Normalmente *born globals* são empresas de base tecnológica que já se estabelecem com foco na internacionalização de seus negócios, buscando mercados para além das fronteiras de sua origem, muito embora estudos demonstrem que após a internacionalização, tais organizações evoluem e se desenvolvem gradualmente, assim como as empresas tradicionais (ROMANELLO; CHIARVESIO, 2017).

Ao referencial teórico até aqui apresentado pode-se associar outros estudos que comparam o grau de internacionalização de empresas com o valor gerado para seus acionistas,

os quais, em grande medida, concluem por métodos estatísticos, que há uma relação positiva entre a internacionalização e a riqueza dos acionistas. (MOREIRA et al, 2018; REZENDE et al, 2019).

Por seu turno, há trabalhos que comprovam a hipótese *upstream-downstream*, formulada por Chuck Kwok e David Reeb (2000), de que a internacionalização possibilita que empresas originárias de países com mercados com pouca estabilidade reduzam seus riscos e com isso aumentem a alavancagem com custos menores. Tal fenômeno, no caso brasileiro, é discutido em diversos estudos (SAITO; HIRAMOTO, 2010; PEREIRA, 2013; RIBEIRO et al, 2017) os quais confirmam a existência de uma relação positiva entre endividamento e internacionalização.

Assim, seja na lógica da teoria *trade-off*, a qual sustenta que lucros maiores estão relacionados com um maior nível de alavancagem, seja pela teoria *pecking order* que hierarquiza a utilização de capitais, asseverando que as empresas mais lucrativas são as menos endividadas, é certo que o grau de internacionalização tem afetado positivamente a criação de valor para o acionista de empresas brasileiras

3. OS CASOS-EXEMPLOS: HERING E WEG

O estado de Santa Catarina possui uma das economias mais bem estruturadas do país, a par de ser bastante diversificada e com ramos de atividade compostos por grandes empresas, quer sejam nacionais, estatais ou multinacionais. Além disso, empresas catarinenses são líderes em diversos setores de atividade, ao lado do fato de que algumas realizaram, ao longo de sua trajetória, importantes movimentos de internacionalização.

Bom exemplo da trajetória de empresas catarinenses quanto à temática, é a Datasul, estabelecida em Joinville em 1978, que foi líder do setor de software de gestão, estabelecendo uma estratégia de crescimento pela aquisição de outras empresas e penetração em mercados latino-americanos (SANTOS; PINHO, 2010), até ser comprada pela TOTVS em 2008, o que foi fundamental para consolidar a posição de liderança de uma empresa brasileira de base tecnológica no mercado nacional e impulsionar a expansão internacional da companhia, agora formada pela incorporação da catarinense Datasul pela paulista Microsiga.

Ainda no espectro de empresas de base tecnológica, no estado estão instaladas algumas *born globals* como Innovacura, Nanopoxy, Nanovetores, todas atuando em biomateriais e nanotecnologia. Ademais, a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE) mantém um Grupo Temático de Internacionalização e estabeleceu, em 2018, escritório de negócios em Boston (EUA), com o objetivo de buscar parceiras e ampliar as experiências exitosas de empresas associadas para todas aquelas do setor de tecnologia localizadas em Santa Catarina e que desejem atuar em outros países (ACATE, 2020).

Na mesma linha de apoio à internacionalização, a Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina - FIESC lançou, também em 2018, o Programa Estratégico de Internacionalização da Indústria de Santa Catarina, “que tem o objetivo de tornar as empresas mais competitivas e prepará-las para as diversas possibilidades que o mercado internacional oferece” (JORNAL NORDESUL, 2018).

Claro está que nem todas as estratégias de internacionalização de empresas catarinenses buscam conquistar mercados internacionais. Por exemplo, frente ao avanço de empresas asiáticas atuando como facilitadoras, incluindo para a produção própria de varejistas, empresas do setor têxtil, atividade tradicional em Santa Catarina, como Buddemeyer (grande exportadora desde os anos 1970), Karsten (líder brasileira na exportação de têxteis no fim da década de 1990) e Hering (uma das marcas mais reconhecidas do país), se viram forçadas a adotar mecanismos como *offshoring* ou mesmo *outsourcing*, buscando redução de gastos e melhores condições fora do país.

No caso específico da Hering, as dificuldades para se manter competitiva no mercado são atribuídas não só a uma nova base de preço provocada pela produção asiática, mas também pela queda das alíquotas de importação, ao que se associa a mudança do regime cambial que valorizou o Real (JURGENFELD, 2018).

“Devido a prejuízos e endividamento, a empresa procurou resgatar suas origens como moda acessível, para aumentar sua lucratividade (...) Para manter-se competitiva no mercado, agora que os produtos Asiáticos estavam presentes no país a empresa começou a terceirizar e importar (offshore) parte de sua produção. A produção na Ásia começou em 2006 e aumentou gradativamente (...), hoje a Hering produz menos da metade do que vende” (SANTOS, 2016, p. 4).

Na direção oposta de terceirizar a produção, a companhia para vencer as restrições de mercado adotou uma estratégia nominada como *mix* de coordenação (RANGEL, et al., 2016), e claramente adotando a perspectiva de *networks*, a empresa transformou-se na maior rede de franquias de vestuários do Brasil, fazendo a gestão de seis marcas: Hering Store, Hering Kids, Hering For You, Dzarm, Puc, e Espaço Hering (de fato, seu outlet).

Como uma empresa que associa suas marcas, bem como de parceiros, em um conceito multimarcas no mercado doméstico, voltou-se para o exterior, estabelecendo franquias ou contratos de uso de marca, no Uruguai, Paraguai, Bolívia, Argentina, Panamá, Costa Rica e Chile. Informações extraídas do site de Relação com Investidores (HERING, 2019) demonstram que suas ações vêm obtendo significativa valorização desde de 2018 e que a empresa alcançou R\$ 1.815.626,00 de faturamento em 2019 e R\$ 214.702 de lucro líquido no ano.

Nosso segundo caso-exemplo a Weg possui hoje “operações industriais em 12 países e presença comercial em mais de 135 países (...). faturamento líquido de R\$ 13,3 bilhões, destes 58% proveniente das vendas realizadas fora do Brasil” (WEG, 2019).

A presença da empresa nos mercados internacionais começou em 1970, com exportações para América Latina. Em 1973, a empresa já vendia para 20 países, e em 1975, para 41 países (MARSON; DALLA COSTA, 2015). Como se pode perceber, nas primeiras fases de internacionalização se assemelha ao modelo Uppsala. Entretanto se avançarmos com a história da organização, verificaremos que a segunda fase é caracterizada pela conquista de mercados internacionais e, bem melhor, pode ser explicada pelo Paradigma de Dunning. Por fim, já na década de 1990, a WEG faz o último movimento de internacionalização, estabelecendo filiais e plantas industriais no exterior (MELO, 2017).

4. INTERNACIONALIZAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL LOCAL

A internacionalização das decisões empresariais brasileiras é um fenômeno largamente conhecido e amplamente relatado na literatura acadêmica, a qual indica que o acirramento da concorrência tanto no mercado interno, quando aqueles ambientes decorrentes da globalização, deslocou para o exterior o interesse empresarial em diversos campos.

Pelo exposto, as empresas que se internacionalizaram enquanto geram competitividade por meio da internacionalização, estão também produzindo estratégias com o objetivo de criar valor para seus acionistas. Assim, nestes restritos termos, pode-se supor que as empresas exemplificadas têm finalidade essencialmente econômica, sem vínculo com demandas de seus *stakeholders*.

Surge aqui um tema importante, quer seja a possibilidade de conflitos entre *shareholder* e *stakeholders* da localidade de origem da empresa internacionalizada, vez que estes podem não obter benefícios com a internacionalização, já que é possível não haver aquilo é chamado de "criação compartilhada e sustentada de valor" (WEF, 2020).

Note-se que as origens deste conceito remetem à noção de Responsabilidade Social Corporativa, concebida a partir dos anos 1970 por autores como Howard Boden, Keith Davis e Archie Carroll (cf. MOON, 2014). A Responsabilidade Social Corporativa é definida, segundo Matten & Moon (2008), como sendo um conjunto de políticas e práticas que refletem a responsabilidade dos negócios por alguns aspectos do bem-estar social mais amplo. Entretanto, sua difusão no campo da gestão não se faz sem controvérsias.

Há certo temor de determinados especialistas de que possa existir alguma intromissão de uma ideologia esquerdizante no âmbito da atividade capitalista, o que reduziria a capacidade de ação dos empreendedores e dos executivos na busca do crescimento empresarial e da remuneração do acionista. Depois, teme-se a transferência - das instituições governamentais para a atividade corporativa - da responsabilidade na promoção e difusão de políticas públicas visando o bem-estar da população e da sociedade como um todo.

Contudo a ascensão das redes sociais digitais gera um ambiente crítico, de fiscalização e acompanhamento dos impactos sociais da atividade corporativa. Em primeiro lugar, reduzem a assimetria de informação entre os polos da demanda (consumidores) e oferta (empresas), possibilitando que a sociedade seja cada vez mais (e melhor) informada sobre as características dos produtos e serviços, suas formas de produção, bem como suas externalidades – em especial, as negativas. Em segundo lugar, ao favorecer a conexão em larga escala de consumidores globalmente, proporciona o empoderamento desses em defesa de causas sociais dos mais variados tipos: étnicas, de gênero, ambientais, levantando a discussão do impacto das práticas

corporativas em especial na esfera dos públicos mais vulneráveis. Portanto, é indispensável levar em conta os anseios dos *stakeholders* ao formular estratégias empresariais, inclusive aquelas relacionadas com o processo de internacionalização.

Sabe-se que o mote da ação empresarial, guiada pelos ditames da Responsabilidade Social Corporativa, pode ser assim definido: é bom fazer o bem. Segundo Wooldridge (2012), são quatro os principais resultados líquidos provenientes de sua adoção: (i) atrair colaboradores qualificados que tenham adesão com os valores corporativos responsáveis e sustentáveis; (ii) atrair clientes conscientes dispostos a pagar mais por uma entrega de valor dessa natureza; (iii) identificar novas oportunidades de negócios, em especial nos segmentos de maior vulnerabilidade econômica, social e ambiental; e, por fim, (iv) atrair investidores e parceiros identificados com essa proposta de valor.

Entretanto, como de fato realizar tais resultados se o foco da geração de valor está distante do espaço ou, se preferirmos, da localidade de origem da empresa?

Os casos-exemplos da Hering e Weg podem oferecer algumas pistas desta dificuldade. Ambas têm inequívoco reconhecimento público em suas cidades de origem (Blumenau e Jaraguá do Sul) e no estado de Santa Catarina e algumas de suas ações demonstram seus interesses em impactar positivamente as comunidades locais. Por exemplo, as duas empresas mantêm programa ambientais, não só para ressignificar seus resíduos, como para preservação de área como florestas nativas, e também promovem em suas regiões originárias importantes iniciativas nas áreas de cultura e inclusão.

Por seu turno, motivada por eficiência em custo (inclusive de mão-de-obra) a Hering mantém unidades produtivas no nordeste, reduzindo o potencial de empregos no local de sua sede. Ademais reforçando seu foco no *shareholder* e não *stakeholder* a empresa implementa significativas estratégias de elevação do resultado por mecanismos financeiros. Por exemplo, o Portal G1, do sistema Globo, publicou em 13/08/2020 matéria que aponta que a Hering, mesmo diante de uma queda de 69,4% nas vendas, obteve R\$ 112,1 milhões de resultado financeiro no 2º trimestre de 2020 (G1, 2020).

Em sentido análogo, matéria no jornal Valor de 29/04/2020 dava conta de que a WEG no 1º trimestre obteve aumento total de receita de R\$ 3,71 bilhões em comparação como o

mesmo período do ano anterior. Curioso é que do montante, R\$ 2,02 bilhões foram obtidos no mercado externo onde a receita em moeda nacional foi fortemente afetada pela variação cambial (BRANDÃO, VALOR, 2020). Cabe também lembrar que a par da sua imagem e de manter vínculo associados com Jaraguá do Sul e com Santa Catarina, a empresa possui unidades produtivas em diversas localidades do país (nas quais geram mais empregos do que em Santa Catarina), além de 29 parques fabris no exterior. Assim, embora sua sede continue em Jaraguá do Sul a cidade não é, faz tempo, uma prioridade em termos dos seus negócios.

Note-se que os dados financeiros acima apresentados não são apenas conjunturais, pois observando os Balanços Patrimoniais das duas empresas (disponíveis em suas páginas de Relacionamento com Investidores na web) percebe-se que se trata de um padrão de opção de gestão.

Entretanto, a despeito de seus processos decisórios não dependerem mais de inputs emanados pelo mercado nacional e que a geração de valor independa de seus locais de origem, não deixa de ser uma curiosidade que as duas empresas empreendam esforços para se manterem catarinenses e ligadas as suas comunidades de origem. Tal questão é destacável, por exemplo, no fato da Cia Hering nos anos recentes, apenas se fazer presente nos fóruns organizados por instituições de Santa Catarina (incluindo a federação das indústrias) por via da Fundação Herman Hering (seu braço de projetos sociais) e que a WEG possua uma Política de Investimentos Sociais, que só permite o uso de recursos derivados incentivos fiscais (leis Rouanet e de Audiovisual, Fundo da Infância e Adolescência etc) em projetos que atendam as comunidades circunvizinhas as suas unidades, contudo enfatizando iniciativas para o estado e cidade sede.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dois casos-exemplos aqui examinados demonstram trajetórias distintas de internacionalização. Aparentemente, a Hering baseou-se na perspectiva de *networks* e na busca do estabelecimento de parcerias, tendo como foco estratégico principal a valorização de marca no exterior. Por seu turno a Weg, seguindo o modelo tradicional de internacionalização, estruturou-se na busca da capacidade de distribuição e de armazenagem no exterior como elemento de vantagem competitiva nos mercados internacionais.

Tudo também indica que a Hering foi impulsionada para o modelo de internacionalização por conta de fragilidades domésticas, incluindo a falta de infraestrutura para concorrer com *players* estrangeiros e, até mesmo, por conta de instabilidade institucional em termos de regras econômicas.

No caso da Weg, é possível assumir que o elevado nível de sua gestão, já nos anos 1970, embalou a organização a buscar mercados mais consolidados, mesmo que mais competitivos, como uma oportunidade de diversificação, o que gerou uma curva de aprendizado internacional que possibilitou a concretização de sua posição como uma das maiores empresas brasileiras em número de subsidiárias no exterior.

Ainda, no caso da Weg, a internacionalização possibilitou a manutenção do crescimento e no da Hering, sua retomada. Entretanto, em ambos os casos as empresas tiveram acesso a recursos e fluxos financeiros com menores riscos, sendo que de maneira geral, a internacionalização demonstrou-se interessante para os dois casos-exemplos em termos de ganho de competitividade.

Ocorre que – independente de contra-argumentos que possam vir a ser apresentados – parece evidente que em ambos os casos a internacionalização promovida teve foco exclusivo na geração de valor para o acionista. E embora as empresas caso-estudo procurem manter vínculos próximos com suas localidades de origem, pelos parâmetros aqui utilizados se pode assumir que processo de internacionalização de Hering e WEG efetivamente trouxeram poucas externalidades positivas (em termos socioeconômicos) para as comunidades locais de origem e para o estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

ACATE - Associação Catarinense de Tecnologia. *Grupo Temático de Internacionalização*, 2020. Disponível em: <https://www.acate.com.br/programas/internacionalizacao/>. Visitado em: 25/04/2020.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

BRANDÃO, R. *Lucro líquido da WEG cresce 43% no 1o trimestre, para R\$ 440 milhões*. Valor, 29/04/2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/29/lucro-liquido-da-weg-cresce-43percent-no-1o-trimestre-para-r-440-milhoes.ghtml>. Visitado em 15/08/2020.

BRAUNERHJELM, P.; HALLDIN, T. Born globals—presence, performance and prospects. *International Business Review*, v. 28, n. 1, p. 60-73, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593117308090>. Visitado em 25/04/2020.

CIA HERING. *Release de Resultados*, 2019. Disponível em: <http://hering.riweb.com.br> Visitado em 21/04/2020.

DUNNING, J.H. The Eclectic Paradigm (OLI) of International Production: Past, Present and Future. *Economics of Business*, v. 8, n.2, p.173 – 190, 2001. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13571510110051441> Visitado em 15/04/2020.

DUTRA, V. R; CERETTA, P. S. DALCIN, L. LAMBERTI, F. *Revista Administração em Diálogo*, v.20, n.3, p.28-45, Set/Out/Nov/Dez 2018.

G1 – Portal. *Cia Hering tem salto no lucro do 2o trimestre puxado por desempenho financeiro*. 13/08/2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/08/13/cia-hering-tem-salto-no-lucro-do-segundo-trimestre-puxado-por-desempenho-financeiro.ghtml>. Visitado em 15/08/2020.

GOMES DA COSTA, L.; AÑES, M. E.; MOL, A. L.; DAMASCENO, T. Escola Teóricas do Processo de Internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n 4, p. 960-973, out/dez, 2017.

GUERRA, T. T.; SENHORAS, E. M. *Evolução da internacionalização empresarial brasileira*. Boa Vista: EdUFRR, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490925> Visitado em: 21/04/2020.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 23-32, 1977. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676> Visitado em 20/04/2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited –

From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1411–1431, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24> Visitado em 22/04/2010

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal Management Studies*. 12(3), p. 305-323, 1975. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x> Visitado em 20/04/2010.

JORNAL NORTESUL. *Indústria de SC lança o seu plano de internacionalização*, Jornal Nortesul, 19 de Dezembro de 2018. Disponível em: <http://www.jornalnortesul.com.br/colunistas/fernando-bond/industria-de-sc-lanca-o-seu-plano-de-internacionalizacao-1.2114160> Visitado em: 25/04/2020.

JURGENFELD, V. F. Financeirização e novos espaços de acumulação: um estudo das transformações da Hering após 1960 ISSN 1519-3314. *História Econômica & História de Empresas*, v. 21, p. 411-445, 2018.

KWOK, C., REEB, D. Internationalization and Firm Risk: An Upstream-Downstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, n. 31, p. 611–629, 2000. Disponível em:

MARCATO, M. B. Microfundamentos: Hyman P. Minsky e os modelos de fragilidade financeira. *Revista de Economia*, v. 40, n. 2, p. 39-58, mai./ago. 2014.

MARSON, M; DALLA COSTA, A. J. A internacionalização de empresas brasileiras de bens de capital: o caso da Romi e da Weg. *América Latina en la Historia Económica*, vol.22 no.3, p. 145-176, sep./dic. 2015

MATTEN, D. & MOON, J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 2, 2008.

MELO, G. T. Como, por que e para onde vamos? O caso de internacionalização da Weg. *MEPAD - Métodos e Pesquisa em Administração*, v. 2, n. 1. p. 37-41, 2017.

MOON, J. *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

MOREIRA, P. O.; FRANÇA, A. L. C ; PEREIRA, V. S. ; REZENDE, C. F.; PENEDO, A.S.T. A Relação entre os Componentes do Capital de Giro e o Grau de Internacionalização das Empresas Multinacionais Brasileiras. *Revista FSA*, v. 5, p. 106-131, 2018.

MOURA, A.; DE LUCA., M. M. Grau de Internacionalização das Empresas Listadas na BM&FBovespa. *ANPAD: VI Encontro de Estudos Estratégicos*. Bento Gonçalves/RS. 19 à 21 de maio 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es168.pdf> Visitado em 22/04/2020.

PEREIRA, V. S. *Ensaio Sobre os Efeitos da Internacionalização na Estrutura de Capital e Estrutura de Propriedade de Multinacionais Latino-Americanas*. 2013. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2013.

RANGEL, R. R.; ROSINI, M.; SANTOS, F. A. ; TONON, D. H. P. . Ensaio sobre Governança por mix de coordenação como solução de restrições de Mercado. *Refas: Revista Fatec Sul*, v. 2, p. 47-61, 2016.

RÊGO, B. F. S.; DIB, L. A. R.; BEMVINDO, B. A Perspectiva de Redes na Internacionalização de Empresas Brasileiras de Construção Civil: O Caso Vale e BNDES em Moçambique. *Revista Ibero- Americana de Estratégia*, v. 15, n. 3, p. 53, 2016.

REYES, G.; MARTÍN, V. Consenso de Washington y repercusiones en inequidad económica y social. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 24, issue 85, April-June 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7113263> Visitado em 18/04/2020.

REZENDE, C. F.; PEREIRA, V. S.; PENEDO, A. S. T. Internationalization of Companies and Wealth of Shareholders. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 12, n. 1, p. 54-75, dec. 2019. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/440> Visitado em 25/04/2020.

RIBEIRO, R. B.: PEREIRA, V. S.; RIBEIRO, K. C. Capital Structure, Internationalization and Countries of Destination of Brazilian Companies: An Analysis of the Upstream-Downstream Hypothesis. *BBR - Brazilian Business Review*, v.14, n.6, p.575-591, Dec 2017.

ROMANELLO, R. CHIARVESIO, M. Turning point: when born globals enter post-entry stage. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 15 n. 2, p. 177-206, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-016-0192-x>. Visitado em 18/04/2020.

SAHLMAN, W.A. How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, v. 27, n. 4 p. 98-108, 1997. Disponível em: <https://sunnybrook.ca/uploads/1/events/2018/medventions/181108-salman.pdf>. Visitado em: 24/04/2020.

SAITO, R.; HIRAMOTO, E. Foreign Activity Effects and Capital Structure: Brazilian Evidence. Academia, *Revista Latinoamericana de Administración*, 45, p. 59-75, 2010.

SANTOS, D.; PINHO, M. Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil. *Revista Produção*, v. 20, n. 2, p. 214-223, abr./jun. 2010.

SANTOS, G. Offshoring: Terceirização como Estratégia de Crescimento para a Indústria Têxtil Catarinense. *Anais do III Workshop de Comércio Exterior: Perspectivas para a internacionalização de PMEs: Oportunidades e Desafios*. Criciúma, 23 e 24 de maio de 2016.

SHARMILADEVI, J. C. Understanding Dunning's Oli Paradigm. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, v. VIII, issue 3, p. 47-52, September 2017. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/b9bd/ac19e5b2c6cd922e0f8752bab51e982bcf98.pdf> Visitado em 18/04/2020.

WEF - World Economic Forum. *The Davos Manifest.* 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/the-davos-manifesto>. Acesso em 21/Jun/2020

WEG. *Perfil Corporativo*, 2019. Disponível em: <https://ri.weg.net/a-weg/perfil-corporativo> Visitado em 21/04/2020.

WOOLRIDGE, A. *Os Senhores da Gestão: Como os gurus de negócios e suas ideias mudaram o mundo para melhor (ou pior)*. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.