

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
O CASO WEG**

**PAULO GUIMARÃES PONDÉ  
No. de matrícula: 0311352**

**Orientador: ROBERTO MAGNO IGLESIAS**

**JUNHO DE 2008**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
O CASO WEG

PAULO GUIMARÃES PONDÉ  
No. de matrícula: 0311352

Orientador: ROBERTO MAGNO IGLESIAS

JUNHO DE 2008

\_\_\_\_\_.

“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”.

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

## AGRADECIMENTOS

À MINHA FAMÍLIA POR TODO APOIO E INCENTIVO

AOS PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DA PUC-RIO QUE CONTRIBUÍRAM PARA MINHA FORMAÇÃO, EM ESPECIAL AO ROBERTO IGLESIAS PELA SUA TOTAL DISPONIBILIDADE E AJUDA

AO GERENTE DE EXPORTAÇÃO DA WEG EDSON KAZUHARU NIITSUMA PELA SUA PRESTATIVIDADE NA ENTREVISTA CONCEDIDA

**ÍNDICE:**

<b>Introdução Geral .....</b>	<b>6</b>
<b>1- Abertura Econômica e Internacionalização Brasileira .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 A Abertura Comercial Brasileira .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 A Experiência Brasileira .....</b>	<b>12</b>
<b>2 – Idéias Conceituais .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Algumas Formas de Entrada .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresas.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1 Teoria Eclética de Dunning.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 Modelos Comportamentalistas.....</b>	<b>26</b>
<b>3- WEG-A Empresa em Estudo.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Breve Descrição da História da Empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 WEG - Uma Empresa Internacional.....</b>	<b>29</b>
<b>4-Conclusões e Considerações Finais.....</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>39</b>

**ÍNDICE DE TABELAS:**

<b>TABELA 1 vinte primeiras empresas brasileiras em termos de ativos no exterior em 2006.....</b>	<b>13</b>
---	-----------

## **Introdução Geral**

As firmas multinacionais desempenham um papel importante no comércio e no investimento mundial e têm contribuído para que seja cada vez mais perceptível a movimentação de recursos de forma global sejam eles, capitais, bens e serviços ou força de trabalho.

Uma parte importante do movimento internacional de capitais é o investimento direto estrangeiro (IDE). Este permite a uma firma de determinado país criar ou expandir filiais em outras nações, através de aquisição e construção de ativos para apoiar a estrutura de produção e venda, e integrando essas filiais a sua estrutura organizacional.

Ao longo dos últimos anos, observa-se um crescimento importante do IDE no mundo e conseqüentemente um aumento de um debate sobre o mesmo.

Até o fim dos anos setenta, o investimento direto no exterior e a existência de empresas transnacionais estavam concentrados em países desenvolvidos, mas os países em desenvolvimento já participavam da emissão de IDE, ainda que em proporção muito pequena.

Em relação ao caso brasileiro, até o início da década de 1980, os investimentos no exterior estavam concentrados na área petrolífera, nas instituições financeiras e nos serviços de engenharia e construção. A década de oitenta não teve grandes novidades em termos de investimento de empresas brasileiras no exterior. Já nos anos noventa, a participação dos países em desenvolvimento duplicou e alcançou cerca de 12% do total de IDE nos últimos dez anos.

É, então, a partir da década de 90 que se começa o debate sobre a internacionalização de empresas brasileiras tendo sido amplamente discutida no Brasil, pois o país começou a ter uma maior exposição à concorrência internacional devido à maior abertura comercial e financeira no período.

É nessa conjuntura, de abertura econômica, que a internacionalização da produção de uma empresa se torna de extrema relevância para a sua posição no cenário doméstico e mundial, pois ela é um instrumento fundamental para a sua consolidação em um mercado globalizado assim como para a sua competitividade em um ambiente de acirrada concorrência internacional. Por isso, o estudo das formas e mecanismos de

internacionalização-principalmente os tipos de entradas, os fatores que determinam e motivam as empresas brasileiras a se internacionalizar e as principais barreiras para a sua implantação- se torna necessário.

Além disso, esse tipo de estudos torna-se fundamental para o desenvolvimento de políticas governamentais, pois os benefícios não se restringem apenas às firmas, mas também aos países que, conforme suas políticas, podem gerar ganhos com o aumento das exportações, geração de divisas e acesso a novas tecnologias. Contudo, políticas públicas de incentivo a internacionalização de empresas ainda deixam muito a desejar no Brasil.

Como se trata de investimentos diretos providos de uma economia em desenvolvimento, no caso o Brasil, para o exterior, a proposta desta monografia é analisar o forte crescimento do investimento no exterior advindo da economia brasileira, mais precisamente o processo de internacionalização das empresas brasileiras, através de um estudo de caso de uma empresa brasileira, a WEG, que vem buscando fortemente a sua internacionalização, evidenciando suas estratégias e suas formas de entrada no mercado internacional e seus investimentos diretos no exterior.

## **Capítulo 1- Abertura Econômica e Internacionalização Brasileira**

### **1.1 A Abertura Comercial Brasileira**

Pode-se afirmar que a década de 1990 foi marcada pelo início do processo de privatização e de abertura econômica. A percepção inicial do processo de abertura econômica no Brasil esteve muito mais ligada à entrada de empresas e produtos estrangeiros. Com a apreciação da moeda nacional ocorrida com a implantação do plano Real tornou muito mais acentuada essa explosão de consumo de importados. Em decorrência desse fato, as indústrias brasileiras tiveram de enfrentar o dilema de atualizar-se competitivamente ou desaparecer.

A abertura comercial mudou profundamente a indústria brasileira nos últimos anos na medida em que elas perderam a posição de estar inseridas em uma verdadeira reserva de mercado. Através da competição com as empresas estrangeiras, as empresas nacionais foram obrigadas a atualizar tanto a tecnologia de processo de fabricação como a tecnologia de seus produtos. A atualização das tecnologias de processo possibilitou ganhos de eficiência na fabricação pelo menor custo e escala mais elevada, pela automação incorporada, como por exemplo na indústria automotiva e a têxtil.

A atualização de tecnologia nos produtos possibilitou a concorrência no exterior com a incorporação de tecnologias atuais, como, por exemplo, computação embarcada e designs mais adaptados às necessidades das demandas no exterior.

No caso de empresas multinacionais estrangeiras estabelecidas no Brasil, possibilitou a elas participarem de planos globais de fabricação de produtos.

Para as empresas brasileiras, a abertura comercial possibilitou a busca de novos mercados com a obtenção das vantagens da economia de escala.

Em realidade, a abertura força a saída para fora, porque acirra a concorrência no mercado doméstico e elimina ou reduz o poder de mercado das firmas domésticas sobre o mercado, obrigando-as a encarar o mercado internacional de forma permanente, como fonte de lucros e como alternativa de expansão. A liberalização das importações e a entrada de investimentos externos, portanto, exerceram pressão competitiva sobre as empresas locais, aumentando as necessidades de investimento direto no exterior como estratégia de acesso a

novos mercados. Portanto, não demorou muito para que se percebesse que a abertura econômica é um processo de duas vias, e que em decorrência disso, havia a oportunidade também para que produtos e empresas brasileiras tivessem espaço em outros mercados. É nesse sentido, diante de um mercado doméstico mais competitivo e de um mundo mais globalizado que se consolidou a idéia da internacionalização da produção como uma estratégia chave, de sobrevivência e de expansão das empresas.

A situação destas empresas também foi agravada pelas medidas macroeconômicas adotadas ao longo dos anos 90, que influenciaram tanto os preços relativos (em razão da valorização cambial), quanto o custo de capital (por causa das elevadas taxas de juros domésticas). A reestruturação da economia provocou fortes impactos. A abertura comercial, que foi implementada de forma unilateral pelo país, aumentou substancialmente o grau de exposição da estrutura produtiva interna a competição internacional. Diante disso, é que as grandes empresas passaram a adotar medidas para enfrentar a concorrência com as empresas estrangeiras através de capacitação tecnológica e obtenção de escalas mais produtivas. Muitas empresas passaram a importar equipamentos com tecnologias mais avançadas para reduzir custos e atingir um padrão internacional.

A abertura comercial, que havia tido início ao final dos anos 80, foi aprofundada pelo governo Collor no começo da década de noventa. As políticas da abertura econômica e de privatização do governo Collor se inseriam na chamada Nova Política Industrial e de Comercio Exterior (PICE). Simultaneamente à adoção do câmbio livre, intensificou-se o programa de liberalização da política de importações. Na prática, acabaram as formas mais importantes de controles quantitativos de importação, e houve também uma reforma tarifária com o objetivo de preparar os produtores nacionais para a transição de uma economia mais aberta.

Um dos argumentos que justificou a abertura foi que as empresas industriais brasileiras eram ineficientes e estavam acomodadas em uma economia fechada e, portanto, “protegidas” de uma exposição maior à concorrência internacional. Assim, fazia-se necessário aumentar a competitividade dessas empresas por meio da abertura e de outras reformas estruturais que aumentassem a pressão da concorrência sobre os produtores.

Diante do sucesso de estabilização econômica, após 1994, da excessiva disponibilidade de capitais para países emergentes e da valorização cambial observa-se uma

ampliação das importações ao longo desses anos. O coeficiente de importação da indústria de transformação duplicou no período de 1990 a 1996, crescendo cerca de 114%. Já o ritmo de crescimento das exportações ficou muito aquém, apresentando um crescimento de cerca de 16%. Tal comportamento pífio das exportações pode ser explicado por duas razões: a primeira foi que a indústria concentrou seus interesses no mercado doméstico devido à expansão da demanda interna após o Real, às privatizações e às novas entradas de IDE. E a segunda se refere à apreciação cambial, como consequência das políticas de estabilização, que desestimulou as exportações direcionando, assim, os esforços da política de liberalização comercial sobre os fluxos de importação.

A abertura comercial e a apreciação cambial, apesar de controlar a inflação através da contenção dos preços dos bens comercializáveis, provocaram a deterioração das contas externas do país de forma sistemática. O Brasil passou a ter déficits comerciais mais elevados. Diante desses fatos, a economia brasileira passou a depender das entradas de capital externo, em razão dos altos juros adotados no país, como forma de financiar os déficits comerciais e de conta corrente. As privatizações serviram como mecanismo para manter os fluxos de investimentos estrangeiros no país.

O aumento das importações decorrente em grande parte da abertura comercial foi aprofundado pelos novos investimentos estrangeiros realizados na década de 1990, quando, a partir de 1994, os fluxos de IDE (direto e em portfólio) cresceram rapidamente, atraídos pela abertura e pelo crescimento interno, atingindo 2,7% do PIB em 1997 contra uma média de 0,5% nos anos 80. Nesse período, o Brasil foi o principal pólo de atração de investimento direto da América Latina, superando México e a Argentina, líderes da primeira metade da década. Em 2000 o IDE atinge seu auge totalizando cerca de US\$32 bilhões líquidos que ingressaram no país. Cabe ressaltar que uma parte considerável foi destinada à aquisição de ativos, dos quais muitos ocorreram durante o processo de privatizações de empresas públicas. Como resultado disto, Nota-se no período uma trajetória ascendente da relação IDE/Formação Bruta de Capital Fixo no Brasil. , evidenciando o aumento da internacionalização da economia brasileira nos anos 90.

Diferentemente dos anos 80, onde a estagnação da atividade econômica e instabilidade macroeconômica eram características do período e que provocaram uma redução dos incentivos da produção de bens e serviços, diminuindo os investimentos

internos e externos, os anos 90 foram caracterizados por reformas estruturais e transformações que conduziram o Brasil a uma nova inserção no mercado internacional. Até o início dos anos 1990, os investimentos fora do país estavam concentrados na Petrobrás e em instituições financeiras. Fatores como a abertura comercial e a privatização de empresas públicas, adicionalmente a estabilidade de preços após a adesão ao Plano Real promoveram uma reestruturação da economia brasileira envolvendo tanto investidores nacionais como estrangeiros.

Vale salientar que no caso brasileiro, os casos bem-sucedidos de internacionalização decorrem de iniciativas das próprias empresas. Alguns críticos de políticas de incentivos alegam, por exemplo, a possibilidade de exportação de empregos, saídas de divisas gerando prejuízo no balanço de pagamentos e possível redução dos níveis de investimentos domésticos como fatores negativos resultantes do processo.

A liberalização comercial em grande parte, portanto, adicionalmente a políticas macro econômicas são tidas como fatores importantes no que diz respeito ao comportamento das empresas na década de 90, inserindo-as na competição internacional, modificando seu ambiente empresarial e fazendo que o aumento de produtividade e competitividade seja parte de suas estratégias, contudo, políticas públicas direta incentivando a internacionalização, deixaram e ainda deixam muito a desejar. Além disso, apesar desse consenso do aumento do investimento no exterior, a maioria dos fluxos ainda se concentrou em investimentos no setor financeiro ou no setor terciário, sendo o estoque de investimentos no exterior ainda muito pequeno.

Na segunda metade da década, o ritmo de expansão da internacionalização da economia brasileira acelerou-se pelas novas oportunidades criadas pelo processo de integração do Mercosul.

## 1.2 A Experiência Brasileira

Apesar de a internacionalização das empresas brasileiras ter se tornado uma possibilidade real, o processo que envolve a tomada de decisão para viabilização de tal fato, não é um processo de decisão trivial. Este processo envolve conhecimentos específicos, tais como a legislação de comércio exterior brasileiro com seus incentivos e óbices, a legislação de importação, comercialização e industrialização dos países alvos e conhecimentos de possíveis parceiros para que se tome uma decisão de grau de envolvimento com o outro país. Por outro lado a internacionalização da empresa permite que a firma fique menos dependente de custos intrínsecos ao Brasil, tais como greves do serviço público ou privado que eventualmente inviabilizam todos os esforços feitos de até mesmo uma simples operação de exportação ou acarretam até a própria falência da empresa.

As experiências dessas pioneiras evidenciando seus erros e acertos têm sido muito importantes para as empresas que vieram a se inserir no mercado externo. Como consequência dessas experiências, estudos minuciosos viriam a se tornar bastante comuns.

No primeiro momento, a aventura da internacionalização no Brasil foi experimentada apenas por empresas de grande porte, como revela um estudo de 2006 da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, instituição que vem fazendo um apurado acompanhamento desse processo. Neste estudo, as dez mais destacadas empresas e grupos nacionais que já tinham uma posição consolidada como transnacionais brasileiras eram: Gerdau, Vale do Rio Doce, Odebrecht, Petrobras, Votorantim, CSN, Camargo Correa, **WEG**, Embraer e Tigre.

Segundo um estudo publicado em conjunto pela Fundação Dom Cabral (FDC) e pela Columbia Program on International Investment (CPII) “as maiores empresas multinacionais brasileiras (MNEs) fizeram do país o segundo maior investidor externo entre os países em desenvolvimento em termos de fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE) em 2006”. Tal estudo mostra que pela primeira vez o fluxo de saída em 2006 superou o fluxo de entrada num montante de aproximadamente US\$9 bilhões, tornando o Brasil no maior exportador de investimentos da América Latina. Vale ressaltar que boa parte desses fluxos tomou a forma de fusões e aquisições.

A tabela a seguir mostra as vinte primeiras empresas brasileiras em termos de ativos no exterior em 2006

Posição	Nome	Setor
1	Vale do Rio Doce	Mineração
2	Petrobrás	Petróleo e Gás
3	Gerdau	Aço
4	Embraer	Aviação
5	Votorantim	Diversificado
6	CSN	Aço
7	Camargo Corrêa	Diversificado
8	Odebrecht	Construção e Petroquímica
9	Aracruz Celulose	Celulose e Papel
10	<b>WEG</b>	<b>Eleto-mecânica</b>
11	Marcopolo	Transportes
12	Andrade Gutierrez	Diversificado
13	Tigre	Construção
14	Usiminas	Aço
15	Natura	Cosméticos
16	Itautec	Tecnologia de Informação
17	América Latina Logística	Logística
18	Ultrapar Participações	Diversificado
19	Sabó	Peças de Automóveis
20	Lupatech	Eleto-mecânica

Fonte: FDC-CPII

A seguir, alguns dados gerais relevantes dessas vinte empresas são apresentados:

- Há uma duplicação dos ativos de multinacionais brasileiras no exterior entre 2005 e 2006, evidenciando o forte crescimento dessas empresas.

- As vendas externas dessas empresas correspondem em média um sexto das vendas totais dessas empresas, sendo que as vendas conjunta das Top 20 para o exterior equivalem à cerca de um quinto das exportações do país, enfatizando assim a importância do IDE para o Brasil.

- Grande abrangência geográfica por parte das filiais dessas empresas brasileiras no exterior, estando presente em 51 países. Lideram a lista a Votorantim, Camargo Corrêa, Odebrecht e **WEG**, cada uma presente em mais de 10 países.

- Entre 2005 e 2006 o número de funcionários no exterior quase que dobrou, sendo que três dessas empresas têm mais de 10 mil funcionários localizados fora do país. A média dos empregados no exterior das Top 20 é de 19% aproximadamente.

- Todos os CEOs das Top 20 são brasileiros e cerca de 3% dos membros da diretoria são estrangeiros.

À exceção das exportações de bens e serviços, no qual o país já apresenta certa tradição, estudos sobre internacionalização de empresas brasileiras ainda não são objeto de muita discussão.

Citaremos a seguir alguns estudos já feitos que são aplicados ao caso brasileiro.

#### O estudo de **Leite et al (1988)**

Tomando como base a teoria da distância psíquica explorada pela Escola de Upsala, a pesquisa confirma o fato de que, no Brasil, a escolha de mercados de exportação é afetada pela percepção que tem o executivo-chefe das diferenças e semelhanças e culturais entre países. O conhecimento de idiomas e o tempo de permanência no exterior também contribuíram para reforçar essa concepção. Os autores encontraram, ainda, evidências de

que o país de origem dos antepassados dos executivos com poder de decisão seria prioritário na escolha de mercados a serem servidos.

### O estudo de **Barreto (1998)**

O estudo de Barreto se detém em examinar o papel das networks no processo de internacionalização da firma brasileira. Examinando dez processos de internacionalização de empresas brasileiras através de investimento direto no exterior, o autor confirma algumas proposições feitas pela Escola de Upsala.

Barreto, em algumas empresas estudadas, encontrou evidências referente à escolha seqüencial de modos de entrada em mercados externos, como defendida pela Escola de Upsala. Entretanto sete das dez empresas estudadas passaram por um processo gradual de internacionalização, aumentando progressivamente seu comprometimento no exterior ao longo do tempo, não seguindo necessariamente a seqüência preconizada pela Escola Upsala.

A pesquisa também encontrou fortes evidências de que as networks empresariais e pessoais exercem um papel preponderante na decisão de investimento no exterior, bem como na continuidade das operações estrangeiras, o que não é de se estranhar, uma vez que em sociedades relacionais, como é a brasileira, o estabelecimento de elos pessoais faz parte integrante da cultura.

Barreto sugere que o efeito das networks seria suficientemente forte para levar as empresas a fazerem investimentos em países aparentemente muito distantes psiquicamente do Brasil.

A distância psíquica também seria neutralizada pelas restrições enfrentadas pelas empresas em um novo mercado, em função de alianças estratégicas, bem como pelo desejo pessoal dos executivos de topo de entrar em mercados mais sofisticados e avançados.

Entretanto, em quatro das dez empresas estudadas, foi verificado o padrão clássico de seleção gradual de mercados com maior distância psíquica à medida que as empresas se tornavam mais experientes e aumentavam a sua amplitude de internacionalização.

### O estudo de **Freire (2001)**

Freire pesquisou o processo de internacionalização de uma experiente empresa brasileira no ramo de cosméticos e perfumaria. O modelo tradicional defendido por Johanson e Vahlne (1977,1990) de que a empresa passa por um processo gradual de envolvimento internacional, à medida que cresce seu nível de conhecimento, foi, em parte, confirmado no estudo da trajetória dessa firma brasileira.

Também merece destaque na pesquisa o papel exercido pelas networks de relacionamentos no processo de internacionalização da empresa, Pode-se inferir que, aliada ao efeito da network, a expansão da firma para Portugal foi não somente o efeito da pequena distância psíquica, mas também da língua comum e da posição geográfica do país – considerado porta de entrada da Europa.

De acordo com Freire, as características dos dirigentes e sua personalidade parecem exercer forte influência sobre os destinos da empresa. Aparentemente quanto mais disposto estiverem os dirigentes de aceitar riscos mais as empresas se lançam em novos empreendimentos e novos mercados. A afirmação vai ao encontro ao papel fundamental do empreendedor.

A pesquisa de Freire indica que uma empresa não precisa necessariamente adquirir um conhecimento experiencial em um mercado específico, mas pode-se valer da experiência internacional adquirida em outros mercados, bem como de um planejamento estratégico formal. Segundo ele a experiência adquirida em lidar com problemas gerenciais em Portugal, bem como o desenvolvimento de uma nova estrutura interna, tornaram possível à empresa começar desenvolver um projeto de expansão internacional que poderia queimar etapas e prescindir do modelo de expansão gradual, instituindo um modelo de busca sistemática e avaliação de novas oportunidades de investimento.

### O estudo de **Veiga (2001)**

Em seu estudo de casos analisando o modo como três empresas brasileiras escolhem seus mercados e suas formas de comprometimento, Veiga também examina os paradigmas

da distância psíquica e da forma sequencial de entrada em um mercado externo, aliados à presença das networks.

Uma das empresas estudadas relata que a experiência adquirida em seu processo de internacionalização foi importante para acumular conhecimento sobre o assunto e criar uma cultura empresarial que fez com que a empresa e seus executivos não se sentissem estranhos em qualquer parte do mundo. Essa experiência reduziu a distância psíquica e permitiu a consolidação do know-how gerencial

O papel das networks foi fundamental no processo de internacionalização de outra empresa. A abertura de novos mercados sempre foi feita a partir de uma network pessoal do corpo executivo da empresa, uma vez que a existência de um bom contato ou de um bom agente era um motivo mais que suficiente para incluir o mercado entre aqueles a serem servidos

Mercados asiáticos e do Leste Europeu eram vistos como os mais distantes e difíceis de atuar. Assim, o uso de distribuidores para os produtos de uma das empresas pareceu ser o caminho natural a ser seguido

No caso da mesma empresa, a abertura de subsidiárias na Alemanha, Estados Unidos, Argentina e Uruguai, em detrimento da Itália, país de origem do executivo, foi motivada por considerações estratégicas de localização. Neste caso, não é confirmada a validade do construto distância psíquica

Em outra das empresas pesquisadas, a escolha entre os mercados americano e europeu se deu por uma percepção de distância geográfica, em parte devida ao custo comparativo do frete e ao nível de carga.

Uma das empresas iniciou suas atividades no exterior com escritórios de venda próprios, passando, posteriormente, a atuar através de agentes. O padrão sequencial, nesse caso, foi invertido: primeiro os escritórios que, normalmente, são estabelecidos em um estágio mais avançado; depois os agentes, que substituíram os escritórios, quando a empresa já havia adquirido uma boa experiência naqueles mercados e estabelecido uma network de relacionamentos pessoais.

Para concluir este capítulo vamos citar brevemente dois estudos de casos promovidos pelo Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas da Coppead através de um workshop.

### O caso **Queiroz Galvão**

O primeiro estudo de caso é o da construtora Queiroz Galvão que se introduziu no mercado global a partir de 1993. Com o processo de internacionalização, a empresa objetivava ampliar o mercado de trabalho e se preparar para a globalização já que se observava um avanço de empresas internacionais para o Brasil.

A primeira decisão foi de iniciar o processo na América Latina devido à proximidade cultural e geográfica. A opção de mercados baseou-se naqueles que se consideram ter maior potencial.

A estratégia passava primeira em achar um parceiro local (empresa menor), pois estes já possuíam contatos, A primeira experiência foi no Uruguai na construção de uma barragem.

A empresa relata que a complexidade do sistema brasileiro tornou fácil a adaptação. A legislação nesses países, por exemplo, é muito mais simplificada.

Por fim, a empresa avalia a estratégia adotada de modo positivo, pois o risco seria maior se a empresa decidisse instalar um escritório primeiro para depois ganhar concorrência.

A conclusão desse estudo é que a decisão de internacionalização foi estratégica e não uma questão de oportunismo.

### O caso **Boticário**.

Fatores que restringiam a internacionalização era a percepção dos executivos em relação à troca de nomes de produtos, tradução de rotulagem e eventuais modificações de formulação.

Já os fatores que atraíam para o mercado externo eram a continua propostas de abertura de lojas no exterior por candidatos franqueados somada a consciência dos

executivos da boa aceitação de seus produtos, sugerindo a possibilidade de sucessão. Outro fator seria a percepção de Portugal ser uma porta de entrada para a Europa.

A possibilidade se concretizou através de um pedido de abertura de franquia em Portugal. Os empecilhos foram removidos, pois a proposta envolvia pessoas já residentes em Portugal associadas à já franqueados de São Paulo e pelo fator idioma.

O baixo desempenho da operação portuguesa minava o processo de internacionalização. Uma análise dos dirigentes do Boticário constatou que o processo estava errado. Não bastava a empresa orientar, era necessário a implementação do negócio, como se fazia no Brasil, pois não se tratava do produto ser bem aceito, mas também de ter volume de produção e venda que justifique o empreendimento.

O resultado foi um executivo da empresa assumir por dois anos e depois fazer uma transição para um master franqueado local.

Por fim, a produção local não foi adotada em virtude do pouco volume. Em comparação com o Brasil, o mercado consumidor de Portugal era considerado pequeno.

Em 2000, O Boticário dispunha de 1750 pontos de venda no Brasil e 60 em Portugal. Estava presente também no Peru, Bolívia, Paraguai, Japão, México e Canadá.

Vemos que a estratégia foi diferente da de Queiroz Galvão, pois o Boticário instalou franquias primeiramente.

Essas breves exemplificações têm como objetivo mostrar o que estamos buscando no nosso estudo, mostrar características, porém de forma mais profunda e enfática, do processo de internacionalização da empresa WEG, mostrando suas motivações, estratégias e a evolução de seu processo.

## **Capítulo 2 – Idéias Conceituais**

Algumas organizações que desejam uma expansão de suas atividades para o mercado global decidem pelo controle total de suas operações, podendo elas adquirir uma planta já existente no mercado em que se pretende operar ou através da iniciação de um novo negócio, implementando subsidiárias e filiais. No que se refere à aquisição, pode-se citar como a principal vantagem a rápida inserção no mercado local, porém, conflitos de culturas resultantes da necessidade de integração entre a empresa compradora e a adquirida apresentam-se como um grande obstáculo.

Quando a empresa opta por iniciar um novo negócio, a organização ganha maior flexibilidade em se tratando de tomada de decisão principalmente no que refere à logística, recursos humanos, layout da planta e tecnologia, sem falar na inexistência da necessidade de integração entre empresas compradoras e adquiridas. Contudo, há de se convir que os riscos são maiores, já que um investimento de capital maior é extremamente necessário.

Com o intuito de dar uma referência para a análise do processo de internacionalização da WEG, este capítulo visa fazer uma abordagem conceitual, fornecendo um comparativo para entendimento das ações adotadas na empresa em seu processo de internacionalização.

### **2.1 Algumas Formas de Entrada**

Após a empresa decidir se internacionalizar surge a questão de como ocorrerá a entrada nos mercados internacionais. A forma de entrada nos mercados externos pode ser de diferentes modos dependendo da ampla diversidade de atividades que os negócios internacionais apresentam, da natureza dos produtos, das características legais, comerciais, industriais, culturais dos países entre outros

### **- Investimento Direto (IDE)**

“O investimento estrangeiro, genericamente definido, é simplesmente o resultado do ato de compra por pessoa ou instituição domiciliada no exterior de ativo emitido por pessoa ou instituição domiciliada no país” (Franco e Fritsch, 1998). Segundo estes, desde o período entre - guerras, tem-se distinguido o investimento estrangeiro entre os que acarretam e os que não acarretam o controle ou a participação ativa na gerência de empresas no país receptor pelo investidor estrangeiro. Assim, empréstimos e financiamentos recebidos para fins de investimento, ou compra de participação acionária de tipo ou volume que não implique esse tipo de controle, atribuiu-se o nome de investimentos de carteira (ou portfólio), enquanto os investimentos diretos (ou de risco) seriam aqueles que resultariam na transferência de parte significativa de poder de decisão gerencial da empresa que emite o ativo a residentes no exterior.

É importante notar, contudo, que a distinção entre as duas formas de investimento estrangeiro não é totalmente clara. A definição do que seja a extensão da participação acionária que garanta o controle é arbitrária. Um motivo é que nos últimos vinte anos ocorreu forte crescimento de novas formas de associações como joint ventures e acordos de franchising e de licenciamentos que são considerados como investimento direto.

Outra questão é a complementaridade entre as duas formas básicas de investimento estrangeiro, dada que parte ponderável das operações externas pode vir de financiamentos bancários e de créditos comerciais de empresas não coligadas.

Franco e Fritsch terminam suas definições dizendo que o estoque de investimento direto é geralmente definido como o valor contábil do capital investido e reservas, incluindo-se lucros retidos, mais o resultado líquido de empréstimos, créditos comerciais e outras formas de dívida com os acionistas estrangeiros da empresa. Por fim, o fluxo de investimento é calculado contabilizando a parcela dos lucros reinvestida pelos acionistas estrangeiros mais suas compras líquidas de ações e empréstimos feitos por eles à empresa.

O próximo passo é entender algumas formas importantes de IDE:

## **-Exportação**

A exportação pode ser compreendida como a atividade voltada para o mercado externo, implementada pela instituição quando não há participação regular e definitiva no exterior sob forma de subsidiária ou filial. É uma forma interessante de se obter experiência internacional, pois é considerada uma maneira relativamente simples de ser iniciada.

A empresa pode instalar-se diretamente no mercado externo para venda de seus produtos, permitindo um maior controle e uma proximidade da firma com a realidade do mercado, porém como contrapartida há uma maior necessidade de investimentos em redes de comercialização, requisitando maiores dispêndios. Por outro lado a empresa pode utilizar uma empresa local se beneficiando de sua rede de canais de distribuição para vender seus produtos no mercado externo, ocasionando menores custos, porém com a necessidade de que os produtos tenham apelo para o mesmo tipo de público e levando em conta que há uma perda de controle sobre a rede de distribuição.

## **-Alguns Acordos Contratuais**

### **•Franquia**

Consiste num acordo no qual se adquire o direito de utilização de um negócio, marca ou produto onde o franqueado se compromete com a gestão do mesmo em troca de pagamentos de royalties.

Algumas vantagens para o franqueador são maior eficiência, menores riscos trabalhistas, expansão mais veloz em sua base de atuação e etc. Já as desvantagens são perda de controle de pontos de venda, divisão da receita, riscos referentes ao desempenho de cada franqueado pondo a qualidade da marca em perigo e etc.

Algumas vantagens para os franqueados são a marca já bastante conhecida, maior garantia de sucesso, propaganda e marketing cooperados e algumas desvantagens são menor liberdade de ação, limitações na escolha de produtos e fornecedores e risco vinculado à imagem da marca.

- Joint Ventures (aliança estratégica)

Trata-se de uma modalidade institucional recente. São empreendimentos comuns acordados por parceiros diferentes, onde as empresas concordam em dividir recursos, ou seja, uma comunidade de interesses onde se repartem os lucros e os prejuízos (tudo previamente ajustado em contrato) com o intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado alvo. No entanto, é necessário observar previamente diferenças das características das empresas, por exemplo, diferenças de estilo gerencial, pois essas diferenças estão relacionadas à maior ou menor propensão ao risco do acordo.

- Acordos de Licença

O conessor concede ao concessionário o direito sobre o uso da marca para os propósitos descritos no acordo. As empresas utilizam desse meio para acordar entre outras coisas a fabricação de bens e produtos, distribuição, tecnologias, serviços e etc. A desvantagem é que o licenciado pode se tornar um concorrente no futuro.

## **2.2 Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresas**

Dentre as teorias que buscam entender o fenômeno da internacionalização das empresas, duas correntes ganham destaque: a econômica e a comportamentalista. Enquanto os modelos econômicos utilizam as análises macroeconômicas (e microeconômicas) para o entendimento das decisões de investimento das firmas, os modelos comportamentalistas entendem que existem outros fatores, além do econômico, que moldam as decisões da firma em relação a internacionalização. Na vertente comportamentalista, um dos destaques é a Escola de Uppsala e na vertente econômica, a abordagem eclética de Dunning (1988) é uma das mais relevantes.

### 2.2.1 Teoria Eclética de Dunning

Segundo Dunning (1988) a forma escolhida pela empresa de penetração em um mercado é condicionada por algumas características dos países de destino como, por exemplo, o tamanho do mercado, riscos políticos e perspectiva de crescimento dos mercados.

A internacionalização da produção pode ser explorada sob diversas formas, analisando questões como a transferência de tecnologia, gerenciamento de produção internacional e etc.

Dunning com seu Paradigma Eclético da Produção Internacional (1988), parte de uma visão econômica e tenta dar conta de várias peculiaridades do processo focando sua análise em fatores determinantes da realização de investimentos estrangeiros por parte das empresas multinacionais. Dunning destaca a motivação de internacionalizar por parte das firmas como a busca de se obter:

- A possibilidade de se evitar regulamentações
- A proximidade com clientes no exterior
- As necessidades de expansão quando as capacidades da economia de origem estão esgotadas
  - Ganhos de eficiência
  - Recursos naturais
  - Comercialização
  - Acesso a novos mercados

O Paradigma Eclético tem permanecido como uma base de análise dominante do processo de internacionalização da produção.

A teoria visa explicar o que determina produzir ou não em um mercado externo, levando em consideração que, na presença de algumas falhas de mercado, as empresas utilizariam do investimento direto como forma de entrada.

Para que uma empresa se internacionalize são necessárias vantagens dessa sobre competidores para justificar o IDE.

Esta teoria afirma que as vantagens que são pré-condições para o processo de internacionalização, se dividem em três tipos:

- Vantagens de propriedade ou capacidades desenvolvidas pela organização (incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis como marcas e capacitação tecnológica e qualificação de mão de obra por exemplos). As vantagens de propriedade são as que diferenciam as multinacionais de países desenvolvidos para as multinacionais de países em desenvolvimento.

- Vantagens de localização são aquelas oferecidas pelos países (tamanho de mercado, infra-estrutura e recursos naturais por exemplo). É um caso de vantagem de localização a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais baratas do que no país de origem, o que viabiliza a produção destinada a outros mercados a custos mais competitivos em nível internacional.

- Vantagens de internalização referem-se à capacidade das multinacionais de transferir ativos através das fronteiras nacionais dentro da sua própria hierarquia, ao invés de se valer do mercado internacional. A empresa decidirá investir em determinado mercado quando os custos de incorporação e organização produtiva são menores que os custos de transação associados à transferência de capacidades a um produtor local.

Dunning (1988) afirma então que sempre que existir os três tipos de vantagens, haverá condições para a existência de IDE. Indo mais além, firmas não detentoras de vantagens proprietárias mais complexas terão menos incentivos em produzir em mercados externos, concentrando suas atividades nas exportações ou em outros tipos de investimentos externos como meio de envolvimento com o exterior, pois sem as vantagens de propriedade mais sofisticadas a internacionalização da produção não seria viável devido aos custos de transação e as falhas de mercado. Caso a empresa detenha apenas vantagens de

propriedade, tenderá a adotar uma solução contratual, via licenciamento a uma empresa do país receptor.

Uma vez identificadas as vantagens que permitem que a empresa internacionalize suas atividades, a opção de se internacionalizar depende de uma análise de custos e benefícios entre as diferentes alternativas, que são afetadas por um conjunto de fatores, tais como: forma de concorrência no setor, grau de imperfeição da informação disponível no país de destino, nível de proteção dos direitos de propriedade, características do país emissor e receptor do investimento e variedade e tipo de produtos que a firma pretende produzir no mercado externo.

Deste modo, Dunning (1988) articula uma teoria que, além de criar uma metodologia de análise capaz de explicar vários tipos de IDE, também se propõe a definir as melhores formas de envolvimento econômico internacional para as empresas.

### **2.2.2 Modelos Comportamentalistas**

Os modelos Comportamentalistas buscam outros fatores, além do econômico, para explicar a decisão da empresa em se internacionalizar ou não. Esses fatores estão exógenos ao ambiente da firmas como, por exemplo, atitudes comportamentais dos administradores da empresa.

Uma característica desses modelos é a gradualidade do processo de internacionalização, ou seja, um envolvimento com o exterior através de etapas crescente, começando com exportações e em última etapa chegando à produção no mercado externo.

Uma vertente importante nesse modelo é a escola de Uppsala que tem seus primeiros estudos em 1960 na Universidade de Uppsala e considera que é através do aprendizado adquirido por meio das experiências anteriores que se verifica um crescente relacionamento da empresa com o mercado externo. Em sua concepção o processo de internacionalização é gradual e se justifica pela existência de diferenças culturais e distância psicológica entre o exportador e o outro mercado. Essas diferenças ou distâncias geram incertezas sobre os resultados das transações que só serão reduzidas ou completamente eliminadas com o profundo conhecimento da outra cultura.

Segundo Johanson e Vahlne (2003), distância psíquica é a soma de fatores tais como a diferença entre língua, educação, práticas legais e de negócios, cultura etc., que interferem no fluxo de informações entre mercados. As firmas, então, procuram fazer negócios, primeiramente, com os mercados de menor distância psíquica, para então buscar outros mercados. Isto ocorre porque o fato de a empresa desconhecer um mercado é um fator relevante no processo de decisão de investir no exterior. É a idéia de que as empresas desenvolvem expertise operando em determinado mercado, que por sua vez, permite à firma analisar novas oportunidades de negócios e ampliar seu envolvimento com o mercado. Cada novo comprometimento acarreta um maior nível de aprendizado e de habilidade de identificação de novas oportunidades, fazendo com que o processo, além de gradual, seja crescente.

A empresa, então, de forma gradual vai aumentando seu envolvimento com outros mercados internacionais através de etapas evolutivas, implicando em um empenho maior de recursos a cada etapa realizada. Assim sendo, a empresa pode começar, por exemplo, com exportações esporádicas para alguns países e quando atingir certo período de tempo, fazer acordos com representantes de vendas locais. Em uma etapa posterior, as empresas instalam subsidiárias de vendas e a etapa final seria, em alguns casos, a instalação de fábricas próprias no país estrangeiro.

Uma das críticas desse modelo é que não reconhece que a firma pode se estagnar em uma etapa, assim como pode tomar uma estratégia diferente quanto ao modo de entrada e sua evolução para as demais etapas como o modelo sugere, ou seja, não explicam suficientemente por que as firmas podem não evoluir de maneira prevista, não explicando quais seriam as restrições e dificuldades para avançar na trajetória esperada de internacionalização. Para explicar essa indeterminação, tais modelos argumentam que não existe um tempo padrão entre o início da exportação e o investimento no exterior. A falta de investimento (ou comprometimento de recursos) de muitas firmas pode refletir simplesmente a continuação das incertezas sobre o mercado, ou a não redução da distância psicológica e cultural.

## Capítulo 3- WEG-A Empresa em Estudo

### 3.1 Breve Descrição da História da Empresa

No início da década de 60, em uma cidade no interior de Santa Catarina, Jaraguá do Sul<sup>1</sup>, três empreendedores se uniram para construir o que é hoje uma das maiores empresas de motores elétricos do mundo, a WEG S/A.

Nessa época, o empreendedor Eggon João da Silva trabalhava na “João Wiest & Cia Ltda”, uma empresa especializada em escapamentos para veículos. Já possuía conhecimentos administrativos, contábeis e financeiros. Juntamente com seu amigo eletricitista Werner Ricardo Voigt e com o mecânico Geraldo Werninghaus iniciaram uma empresa, cujo, o objetivo seria produzir motores elétricos.

O nome WEG derivou das três iniciais dos fundadores que em alemão significa caminho. Em 16 de setembro de 1961, iniciou-se a produção de motores na Eletromotores Jaraguá Ltda, primeiro nome da WEG. Cada um participou com cerca de CR\$ 1.200,00, no total equivalia a US\$ 11.726.

A produção nos primeiros meses foi estrategicamente distribuída no mercado de Santa Catarina, parte do Paraná e Rio Grande do Sul. Quem fazia as primeiras vendas, foi o próprio Eggon João da Silva.

A estratégia nos anos seguintes para conquistar mercado em São Paulo, foi vender os motores diretamente ao mercado consumidor, em vez dos grandes atacadistas que preferiam os motores “Arno” e “GE”. Depois de conseguir de conseguir a simpatia dos consumidores, iniciou-se a procura da marca WEG pelos grandes atacadistas.

Na fábrica, as condições de trabalho foram sensivelmente melhoradas, assim como ampliado significativamente o parque de máquinas. Nesta área torna-se relevante destacar que as soluções de Geraldo Werninghaus e de seu pai, Wilhelm, e de Werner Ricardo Voigt, foram decisivas, pois eles conseguiram produzir na própria empresa muitos dos equipamentos necessários para a linha de produção.

---

<sup>1</sup> A cidade de Jaraguá do Sul, na época, tinha cerca de 20 mil habitantes e a economia local era voltada para a agricultura.

Foi assim, por exemplo, que surgiu a primeira máquina de injetar reatores, que nasceu do projeto de Wilhelm Werninghaus.

No final de 1965, A WEG mantinha um quadro de 100 colaboradores, possuía sua sede própria em área de pouco mais de 1.600 metros quadrados.

A WEG terminou a década de 60, produzindo cerca de 30.000 motores elétricos por ano. Começou a ampliar seus negócios a partir da década de 80, com a fabricação de geradores, componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletro-isolantes se tornando, hoje, a maior indústria de motores elétricos da América Latina e estando presente nos 5 continentes. Sua produção ultrapassa hoje os 6 milhões de motores elétricos.

### **3.2 WEG - Uma Empresa Internacional**

Criada em 1961, a WEG começa seu processo de internacionalização em 1971 com a venda de pequenos lotes para países vizinhos.

A estratégia de internacionalização da Weg começou na viagem que os fundadores da empresa fizeram, há cerca de 35 anos, para buscar novas técnicas para o aprimoramento de seus produtos. A WEG começou a trabalhar sua presença global aproveitando a expansão do comércio internacional na década de 1970. Sua estratégia de internacionalização foi, inicialmente, a de vendas através de representantes comerciais e distribuidores espalhados pelo mundo, com produtos adequados para cada mercado. Os maiores clientes, como a indústria de bombas e compressores, estão presentes no mundo inteiro. São empresas de grande porte que preferem comprar diretamente do fabricante, e não do distribuidor. Para a empresa, ser um fabricante local dá um status diferente do de ser importador, pois tem compromissos com a região em termos de geração de empregos, criação de riquezas para o país receptor em termos de arrecadação de impostos, consolidação da marca e intenção de permanência entre outros fatores.

Em 1990, quando assumiu a presidência da WEG, Décio da Silva (filho de Eggon) se impôs um desafio. Em duas décadas queria transformar a empresas em um conglomerado

com forte presença internacional. Em terras norte-americanas - que vêm a ser o maior mercado mundial de motores elétricos - surge a WEG Electric Motors, distribuindo equipamentos, sem deixar de permanecer atenta às inovações tecnológicas no país que, ao lado da Alemanha, deu os primeiros passos no controle e utilização da energia e das máquinas elétricas. Na Europa, tido como o mercado mais competitivo e exigente de todos os existentes, após o ingresso via Bélgica, em 1992, surgem filiais na Alemanha, Inglaterra, França, Espanha, Suécia e Itália. Mais recentemente, a empresa chega à Venezuela, à Austrália, ao Japão e à Índia, onde enfrenta os tigres asiáticos do setor de motores elétricos. E os planos incluem a instalação de fábricas próprias em vários desses países, além das já existentes na Argentina, Portugal e México.

Como as operações se mostraram viáveis, partiram a focar o mercado para o europeu com a aquisição de uma unidade em Portugal.

A fim de impulsionar seus negócios internacionais, a empresa, decide investir em subsidiárias próprias, decidindo instalar inicialmente duas subsidiárias comerciais em seus principais mercados externos: Estados Unidos (seu maior mercado) e a Europa. Assim, foram criadas a WEG Electric Motors em Atlanta, Geórgia, em 1991 e a WEG Europa na Bélgica (por questões de logística) em 1992. Para acompanhar o crescimento da Europa a empresa entendeu que seria essencial montar subsidiárias em outros países da Europa. A WEG assume definitivamente então, o posto de multinacional brasileira, exportando para mais de 100 países, possuindo filiais e fornecendo assistência técnica para os cinco continentes.

Em 2004, a WEG chegou ao disputado mercado chinês, com a compra de uma fábrica de motores elétricos na província de Jiangsu com a pretensão de que novos investimentos no exterior devam ser feitos, em especial no mercado asiático.

Hoje, a empresa tem dezesseis parques fabris localizados no mundo. No Brasil estão em Guaramirim, Blumenau, Guarulhos, São Bernardo, Manaus, Gravataí, Hortolândia, e dois em Jaraguá do Sul, sede e local de sua origem primária. A WEG está ampliando seu parque em São Bernardo do Campo/SP e, ainda, construindo uma nova fábrica em Jaraguá do Sul/SC. Fora do país estão: três na Argentina (Córdoba, Buenos Aires e San Francisco), dois no México (Huehuetoca e Tizayuca), um na China e um em Portugal (Maia).

A empresa controla todas as etapas de sua produção e possui cerca de 40% de sua receita total como resultado de suas operações internacionais.

Dentre as principais metas da empresa está o fortalecimento da marca tanto nacionalmente quanto internacionalmente, internacionalização com foco no mercado oriental com o intuito de alcançar maiores escalas de produção, inovação tecnológica com investimento em P&D e o desenvolvimento de uma ampla rede de assistência de nível global para ter maior proximidade com o cliente.

O Brasil continua sendo o centro produtivo da Weg, mesmo com a expansão da empresa no exterior. A estratégia da Weg é dividida em duas partes: no Brasil, fornecer soluções industriais completas, como sistemas de automação e geração de energia; no mundo, o foco é em motores elétricos e inversores.

Em entrevista ao IEDI (Instituto de Estudo para o Desenvolvimento Industrial), Décio da Silva, na época presidente da WEG, fala dos planos de sua empresa para o Brasil e outros países. A seguir segue alguns trechos:

Ao ser questionado a respeito do parque industrial da WEG ser a maior planta do gênero do mundo, o presidente da empresa afirma que o país é adequado para a produção de motores em escala e que o Brasil continua sendo o centro produtivo da WEG, mesmo com a expansão da empresa no exterior.

No que se refere ao mercado asiático, especialmente China e Índia Décio da Silva responde que a Índia é um mercado totalmente fechado, mas como o país tem enfrentado problemas de fornecimento de energia, reduziu impostos de importação de equipamentos para geração e transmissão. Nesse nicho de mercado a WEG tem atuado com motores de alta tensão e geradores que são os principais produtos comercializados pela filial aberta na Índia que conta com uma equipe pequena de pessoas. A China é a primeira base de produção na Ásia, que também serve para atender o mercado asiático como um todo. A opção pela Ásia, além de logística, leva em conta a necessidade de ter o status de fabricante local e faz parte da estratégia mundial da WEG de ter um grande centro de produção no Brasil e fábricas localizadas em cada continente.

Ao ser perguntado sobre a posição da WEG no mercado mundial e das perspectivas para a atuação da empresa, ele diz que hoje a WEG é um dos cinco maiores fabricantes do mundo, mas apresenta taxa de crescimento muito maior nos últimos anos do que a média

dos concorrentes, o que faz acreditar que no curto prazo a empresa será uns dos líderes desse setor no mundo todo.

Sobre as limitações que a empresa sofre no que diz respeito às exportações que ocorre principalmente por São Francisco do Sul e Itajaí o item mais crítico é o gargalo logístico: falta de contêineres, portos operando no limite, navios muitas vezes modificando rotas porque o tempo de parada é grande. É necessário trabalhar sempre pensando nessas dificuldades e no tempo que elas acarretam nos prazos de entrega.

Já uma entrevista realizada pela FNQ (Fundação nacional da qualidade-[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)) em 2007, segundo o atual presidente da WEG Harry Schmelzer Junior, a empresa tem como objetivo já a partir do ano de 2008 dobrar a participação de 10% na produção e na receita bruta das operações fabris no exterior.

Para atingir a meta proposta no mercado externo, Schmelzer pretende continuar abrindo filiais fora do Brasil (processo iniciado por Silva). Os próximos passos serão dados na direção do Oriente Médio, Leste Europeu e Ásia, mais precisamente em mercados nessas regiões onde a companhia ainda não está presente. No início de outubro de 2007, a empresa abriu uma unidade em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, destinada a comercialização, distribuição e assistência técnica de produtos e sistemas no Oriente Médio e Norte da África.

Em entrevista coletiva em São Paulo, no final de outubro de 2007, Schmelzer afirmou que está preparando uma expansão na China para 2010. "Queremos ampliar o faturamento no país de US\$ 30 milhões, em 2008, para US\$ 100 milhões, em 2010." O lucro líquido da empresa atingiu R\$ 157 milhões no terceiro trimestre de 2007, com margem líquida de 15,7%.

Para exemplificar alguns passos dentro da estratégia de internacionalização da WEG nos últimos anos, podemos citar:

-Contrato assinado em 2004 por ela e um grupo chinês transferindo a titularidade de ações da empresa NATONG para WEG tendo como meta alcançar maior espaço no mercado asiático, melhorar a logística operacional e comercial e gerar maior competitividade. A empresa passará a se denominar WEG Nantong Electric Motor

Manufacturing; com 20.300 metros quadrados de área construída, está localizada num terreno de 67 mil m<sup>2</sup>, o que possibilita a ampliação da fábrica, no futuro, e conta com aproximadamente 350 funcionários.

A fábrica, primeira da WEG no continente asiático, é dedicada a produção de motores elétricos trifásicos de baixa e alta tensão, destinados principalmente para os segmentos de azeite, mineração, petroquímica e fabricantes de bombas e compressores.

De Jaraguá do Sul, quatro colaboradores farão parte da equipe chinesa, dois deles engenheiros fluentes no idioma chinês, que iniciaram na empresa como trainees contratados com esta finalidade.

A WEG Nantong está localizada na Zona de Desenvolvimento Econômico da província de Jiangsu, a 250 km de Shanghai, uma das principais cidades da China.

A Nantong é uma empresa “jovem”, já que foi totalmente reestruturada em 2001 pelo governo chinês por conta de prepará-la para a privatização. A China conta com aproximadamente 1,2 mil fábricas de motores elétricos; cerca de 70 empresas dominam 80% do mercado e a maioria é estatal.

-Contrato, em 2007, de instalação de uma nova filial em Dubai nos Emirados Árabes, WEG Middle East, tem atuação de comercialização, distribuição e assistência técnica de produtos e sistemas nos países do Oriente Médio e norte da África, mercado com grande potencial de negócios em áreas já tradicionais na região, como petróleo e gás, serviços públicos de dessalinização e distribuição de água e geração de energia elétrica.

-A WEG fechou contrato em 2007, com a Companhia Chilena de Mineração Carmen de Andacollo para a conclusão do projeto Hipogeo, que pretende explorar áreas que vão render à mineradora 80 mil toneladas de cobre por ano e aumentar a licença de exploração da companhia de dois para vinte anos. Em parceria com a engenharia da AMEC, a WEG Chile forneceu cinco motores de média tensão com 6 pólos, 9.500kW em 13,8kV, além dos seus respectivos reostatos e unidades hidráulicas. A companhia de mineração está localizada na comunidade de Andacollo, 400 quilômetros ao norte de Santiago. O local faz parte das últimas ramificações da Cordilheira dos Andes e está a 1.100 metros acima do nível do mar.

-Contrato fechado com o governo de uma província da Índia para o fornecimento de motores para irrigação de áreas. Motores de média tensão vão atuar diretamente na produção de 80 mil toneladas de cobre por ano. Na Índia, onde dois terços da produção agrícola depende de irrigação e esta corresponde a 83% do consumo de água, sistemas de irrigação que podem aumentar a produtividade assumem extrema relevância. Destacando a necessidade de uma "revolução total na agricultura irrigada", o governo do país e o Banco Mundial investem para tornar os departamentos estatais auto-suficientes. Nesse cenário, a WEG fechou contrato com o governo da província de Andhra Pradesh para o fornecimento de motores ao projeto HNSS, que pretende irrigar áreas do distrito de Anantapur, próximo à represa de Srishailam. 32 motores de alta tensão, acompanhados de painéis de excitação e sistemas de freio, foram entregues ao governo indiano através da empresa Kirloskar Brother Limited, cliente WEG e principal fabricante de bombas para irrigação na Índia. O projeto HNSS é composto de 8 estações de bombeamento com 4 unidades de bombeamento cada. A primeira estação de bombeamento (PS1), situa-se em Kurnool, sobre o rio Krishna. Deste ponto, a água passa por várias estações até chegar a estação número 8 (PS8), em Anantapur, aproximadamente 320m acima da PS1, de onde as águas serão então distribuídas por gravidade.

-Estabelecimento de uma filial na Rússia, em 2008, destinada a comercialização e assistência técnica no país e em suas proximidades. Primeiro distribuidor WEG na Rússia vê o mercado russo como promissor. As vendas de equipamentos para o país iniciaram em junho de 2006 através da Elcom. Para reforçar a cultura da empresa de trabalhar sempre em parceria, seja com clientes ou com fornecedores, executivos da Elcom, estiveram no Brasil, na sede da WEG, para um curso técnico. Gornostaev Eduard, Novikov Gennady e Matveeva Svetlana estudaram motores elétricos por 80 horas, conheceram as dependências da empresa e, ao final, receberam certificados de participação.

- WEG expande suas atividades na Índia com a construção de uma unidade de fabricação de motores elétricos.

A nova fábrica será construída na cidade de Hosur, estado de Tamil Nadu, próxima de Bangalore, em uma propriedade recém adquirida de 170 mil metros quadrados e demandará investimentos totais estimados em aproximadamente US\$ 50 milhões para a primeira fase do projeto e deverá iniciar a produção de motores elétricos no final de 2009 e atingir plena capacidade no final de 2013.

O Presidente Executivo da WEG, Harry Schmelzer Jr., afirmou que o fato simboliza mais um grande passo na estratégia de internacionalização, baseada em duas grandes vertentes: fortalecer a capacidade de distribuição internacional dos produtos da empresa e o incremento da capacidade produtiva em mercados selecionados. "Continuamos a investir em distribuição, com abertura recente de subsidiárias na Rússia e em Dubai. E a fábrica em Hosur vem se somar às fabricas que possuímos no Brasil, Argentina, México, Portugal e China, consolidando cada vez mais nossa posição como um dos grandes players no mercado mundial de produtos eletro-eletrônicos de uso industrial", acrescentou.

O Vice Presidente e Diretor Internacional da WEG, Sérgio Schwartz, acrescentou que a Índia se mostrou um mercado extremamente atraente desde que se iniciaram, em 2004, as atividades de comercialização com subsidiária própria. "Realizamos fornecimentos importantes, em projetos de irrigação, geração de energia elétrica, hidráulica e térmica. Além disso, a Ásia em geral é uma região de grande crescimento econômico e com grandes possibilidades de expansão em nossa linha de negócios. Esta fábrica mostra o nosso comprometimento com o crescimento futuro da região e da WEG." O Diretor Administrativo e de Relações com Investidores da WEG, Alidor Lueders, afirmou que a região de Bangalore é especialmente atraente para operações da WEG.

"A qualificação da mão de obra é bastante elevada, com instituições de ensino superior e técnico de ótima qualidade", afirmou Lueders, lembrando das vantagens adicionais do ponto de vista da infra-estrutura de logística, com boas rodovias, ferrovias e aeroportos internacionais nas proximidades.

Para concluir este capítulo citarei minha entrevista com o gerente de exportação da América Latina da WEG Edson Kazuharu Niitsuma.

Ao questioná-lo Sobre a motivação da WEG para a busca do mercado externo e porque a WEG tem se internacionalizado mais que a média das outras empresas brasileiras, Edson foca sua resposta para as características pessoais dos fundadores, mais precisamente ele atribui essa expansão no mercado mundial ao espírito empreendedor dos fundadores da empresa, que sempre pensaram em crescimento e sempre praticaram uma política de reinvestimento de lucros no crescimento da empresa, transformando a empresa em líder em seu setor no Brasil. Ele enfoca a primeira fábrica que não é adquirida e sim construída pela WEG localizada na Índia, demonstrando o caráter empreendedor da empresa.

A respeito da estratégia inicial e das dificuldades enfrentadas pela empresa ao se inserir no mercado mundial, Edson diz que a estratégia inicial foi começar a relacionar-se na Argentina e nos EUA. A Argentina possuía a vantagem da proximidade da localidade e os EUA tinha a vantagem de possuir um grande mercado consumidor. Diferentemente da América do Sul, a grande dificuldade de entrada no mercado americano e posteriormente na Europa foi o fato da marca ser desconhecida até então. Houve uma política de divulgação “batendo de porta em porta” para que o nome WEG se tornasse mais conhecido.

Sobre os países Asiáticos, a inserção é muito difícil, é preciso conhecer a cultura local, mesclar gestores locais com gestores brasileiros para vencer a barreira da divergência cultural.

Ao ser perguntado se há algo no produto que obriga a empresa a fabricar no exterior, Edson enfatiza que toda a produção poderia ser realizada no Brasil, porém a fabricação no exterior consiste principalmente em uma estratégia contra a dependência de um único local produtor. Edson diz: “imagine, por exemplo, que os fiscais responsáveis pela a aduana brasileira entrem em greve como de fato ocorreu recentemente, como isto nos afetaria?” Além dessa estratégia, há um conjunto de outros fatores que faz a empresa preferir optar pela diversificação de seus locais de produção como, por exemplo, as vantagens de atender regionalmente. Ele cita o México como um ponto estratégico pela sua proximidade com os EUA.

#### **Capítulo 4-Conclusões e Considerações Finais**

Ao término do estudo de casos ficou claro que o processo de internacionalização da WEG, começou de forma pouco estruturada no que se refere à inserção internacional através de distribuidores e representantes locais, e que ao longo do tempo foi tomando formato tornando-se, por fim, parte de um plano de desenvolvimento internacional da empresa.

Fica clara a impressão de que a sequência evolutiva do envolvimento do mercado internacional sustentada na maior confiança adquirida no conhecimento absorvido nas próprias experiências internacionais, sugere uma relação com o modelo clássico de Upssala apresentado.

A decisão da empresa a se internacionalizar tem a ver também, segundo Edson Niitsuma com as atitudes comportamentais dos administradores da empresa, mais precisamente, com o espírito empreendedor deles, mostrando mais uma afinidade com os modelos comportamentalistas onde outros fatores, além do econômico, explicam a decisão da empresa de se internacionalizar.

Nota-se também que, primeiramente, a empresa optou por um comprometimento com o mercado externo através de um país vizinho territorialmente com o Brasil e culturalmente próximo, neste aspecto, o processo de internacionalização da WEG se insere ao conceito de “distância psíquica” de Upssala. A outra opção que se deu mais ou menos na mesma época foi a penetração nos EUA, que de acordo com o gerente de exportação da América Latina da empresa, o Sr. Edson Niitsuma, a decisão foi influenciada pelo grande mercado consumidor deste país, portanto, o processo de internacionalização da empresa também se insere de acordo com a visão de Dunning pelo fato do tamanho de mercado ser a condicionante da forma de penetração da empresa,

Outra evidência da relação do processo de internacionalização da WEG com o pensamento de Dunning é a questão estratégica da proximidade com clientes no exterior como uma motivação a se internacionalizar.

Portanto, fica claro, que o processo de internacionalização da WEG seguiu um comportamento próprio, ou seja, não seguiu nem um modelo teórico exclusivamente, porém, características de alguns modelos se evidenciaram em seu processo.

Por fim, analisando de forma mais generalizada, o estudo sugere que o atual crescimento da WEG no mercado exterior, esteja alinhado com o planejamento estratégico da empresa e que sua motivação é a busca de novos e maiores mercados, pois em se tratando de um mercado que se necessita um alto investimento em inovação, o processo de internacionalização da WEG está sujeita á uma complicada decisão estratégica institucional.

No Brasil, poucas são as empresas que conseguem efetuar com sucesso um plano de expansão territorial ambicioso como a WEG, e acabam ficando restrita aos primeiros passos, atuando apenas como exportadores de produtos.

## BIBLIOGRAFIA

- ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. 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).
- CAVES, R. Multinational Enterprise and economic Analysis. Cambridge University Press, 1986.
- CHUDNOVSKY, D ; LÓPEZ, A – Lãs Multinationales Latinoamericanas
- COPPEAD UFRJ- As Empresas Brasileiras Na Era Da Internacionalização
- DUNNING, J, H., HOESEL, r. VAN, NARULA, R. Third World Multinationals Revisited: new developments and theoretical implications. University of Reading, 1997 (Discussion Papers in International Investment and Management, 227).
- DUNNING, John H, Economic Analysis and the Multinational Enterprise.
- DUNNING, John H. Explaining International Production.
- ESTUDO TEMÁTICO 2005/2007 do FÓRUM DE LÍDERES, Internacionalização das empresas brasileiras, Versão Final.
- FRANCO E FRISTCH 1988
- LAPLANE, Mariano Francisco; COUTINHO, Luciano; HIRATUKA, Célio. Internacionalização e Desenvolvimento da Indústria no Brasil.
- IGLESIAS, R. M.: VEIGA, P. da M. Promoção de Exportações Via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro.
- LAPLANE, Mariano Francisco; COUTINHO, Luciano; HIRATUKA, Célio. Internacionalização e Desenvolvimento da Indústria no Brasil.
- WEG, O Motor Elétrico 09/2004