

## COMO, POR QUE E PARA ONDE VAMOS? O CASO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG

## HOW, WHY AND WHERE DO WE GO? THE CASE OF WEG'S INTERNATIONALIZATION

Germana Tavares de Melo\*

Submissão em 27/04/2017; Aprovação em 22/05/2017

### RESUMO

O objetivo deste caso para ensino é abordar a temática da internacionalização de empresas, mais especificamente, das teorias/abordagens que explicam o processo de internacionalização das empresas, dos motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e das estratégias de internacionalização. O caso foi elaborado com base no processo de internacionalização da Weg, empresa fornecedora de soluções globais para motores elétricos, localizada na cidade de Jaraguá do Sul (SC), que ao iniciar seu processo de entrada no mercado externo, enfrentou diversos dilemas: o problema de estabelecer distribuidores no exterior; a exigência pela normatização dos produtos; a dificuldade de conseguir montar uma rede de assistentes; a necessidade de superar a barreira do idioma; além de conseguir tornar a exportação uma prática contínua e implantar uma filial comercial no exterior. Entretanto, o principal dilema é acerca da decisão de qual estratégia de expansão internacional deve ser adotada, diante de uma fracassada *joint venture* com uma empresa argentina. Tal situação leva o aluno a desenvolver tanto a sua capacidade de tomar decisões diante de momentos difíceis, quanto a aprimorar seus conhecimentos sobre as teorias/abordagens que explicam o processo de internacionalização das empresas, os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e as estratégias de internacionalização.

### PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização de empresas; estratégias de internacionalização; motivos para internacionalização

### ABSTRACT

The aim of this teaching case is to approach the theme about the internationalization of companies, more specifically, the theories/approaches that explain the process of companies internationalization, the reasons to go international and the strategies of internationalization. The case was elaborated based on the internationalization process of the Weg, a company that provides global solutions for electric motors, located in the city of Jaraguá do Sul (SC), that when started its process of entrance in the external market, faced many dilemmas: the problem of establishing distributors in the foreign market, the requirement for products standardization, the difficulty in creating a network of technical assistants, the need to overcome language barriers, succeed in making exportation a continuous practice and implement a commercial subsidiary in the foreign market. However, the main dilemma is about the decision of which international expansion strategy must be adopted in the face of a failed joint venture with an Argentine company. This situation leads the student to develop both its capacity to take decisions facing difficult moments and improve its knowledge about the theories/approaches that explain the process of internationalization, the reasons to go international and the strategies of internationalization.

### KEYWORDS

Internationalization of companies; internationalization strategies; reasons to go international

### 1. INTRODUÇÃO

A Weg é uma das maiores fabricantes de motores elétricos do mundo e uma das brasileiras que mais cresce nos países emergentes. Há 51 anos no mercado, a empresa surgiu como fruto da disciplina, persistência e foco no trabalho de seus fundadores Werner, Eggon e Geraldo. Atualmente, 52% de suas receitas são provenientes do mercado interno, enquanto que 48% são oriundas do mercado externo (EARNINGS RELEASE WEG, 2012).

\* **Vinculação profissional:** Universidade Federal da Paraíba/UFPB - E-mail: germana\_@hotmail.com

No entanto, a trajetória de internacionalização que a Weg seguiu até alcançar essa participação no mercado externo é marcada por momentos difíceis durante os quais a empresa precisou de empenho, discernimento e fé no seu potencial. Nesse sentido, destaca-se um momento delicado pelo qual a Weg passa e precisa tomar uma decisão que influenciará fortemente o seu destino: qual estratégia deveria adotar para prosseguir com a expansão internacional, tendo em vista a fracassada *joint venture* firmada com uma empresa argentina?

## 2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A WEG foi fundada no dia 16 setembro de 1961, em Jaraguá do Sul – SC, pequena cidade de colonização alemã, que na época possuía uma população de aproximadamente vinte mil habitantes. Registrada no dia 30 de junho de 1961, inicialmente foi chamada de Eletromotores Jaraguá Ltda, ganhando uma nova razão social, Eletromotores WEG S.A., somente após alguns anos. Coincidentemente, a marca WEG, proveniente da junção das iniciais dos três fundadores (Werner, Eggon e Geraldo), significa “caminho” em alemão. Com um capital de Cr\$ 3.600,00, o equivalente a US\$ 11.726 ou a três fuscas naquele tempo, o administrador Eggon João da Silva, o eletricista Werner Ricardo Voigt e o mecânico Geraldo Werninghaus idealizaram um empreendimento para fabricar motores elétricos.

Werner, o eletricista, sempre fascinado pela eletricidade, estudou na Escola Técnica Federal, onde se especializou em radiotelegrafia e eletrônica. Trabalhou em Joinville na Empresul (atual Celesc), concessionária de energia elétrica, e na oficina Kanning & Weber. Em setembro de 1953, aos 23 anos, retornou para Jaraguá do Sul para instalar sua própria oficina. Na WEG, dedicou-se à área técnica, principalmente, em motores e máquinas girantes.

Eggon, o administrador, começou a trabalhar cedo, aos 13 anos, como um “faz tudo” em um cartório em Jaraguá do Sul. Um ano depois, iniciou uma carreira bancária no principal banco do Estado por 14 anos. Depois desse tempo, tornou-se sócio da Wiest & Cia. Ltda., uma firma especializada na produção de canos de escape para veículos, que contava com oito funcionários. Nesse período, teve a oportunidade de acumular conhecimentos teóricos e práticos de Contabilidade e Finanças, além dos princípios básicos de Administração. Quatro anos depois, Eggon deixou a empresa, que contava com 150 funcionários, para enfrentar o maior desafio de sua carreira: dirigir a Weg. Comandou a empresa com firmeza, sempre com um olhar global do negócio, sendo o responsável direto por Vendas, Administração e Finanças.

Geraldo, o mecânico, iniciou sua carreira profissional na oficina mecânica de seu pai, Wihelm, em Joinville. Aos 14 anos, o universo de tornos e fresadoras, graxas e estopas já estava impregnado em seu cotidiano, fazendo com que ele se tornasse um aprendiz dos segredos da mecânica. Durante um curto período, esteve em Blumenau, nas indústrias Vahldick, voltando em seguida, para a empresa do pai. Aos 27 anos, deixa a Werninghaus & Filhos para fundar a Weg onde dirige o processo produtivo de motores elétricos. Depois fez carreira política como vereador, deputado estadual e prefeito de Jaraguá do Sul, falecendo tragicamente em 1998.

A Weg iniciou suas atividades em um imóvel alugado de aproximadamente 200m<sup>2</sup> localizado na avenida Getúlio Vargas, 667, em Jaraguá do Sul (SC), onde atualmente, encontra-se o Museu Weg. Com a instalação das máquinas, a empresa se preparava para produção do primeiro motor. No início de 1963, os fundadores decidiram ampliar o negócio criando duas novas empresas: a Saweg para produção de transformadores domésticos e a Nina para produção de máquinas de lavar roupa. Mas, em 1967, ambos os empreendimentos foram desativados.

Em outubro de 1964, a Eletromotores Jaraguá começou a operar sua própria sede e a empresa passa a vivenciar um salto tecnológico decorrente das transformações na área industrial, com a introdução de novos sistemas de produção, exigindo aperfeiçoamento técnico de seus colaboradores. Em 1968, é criado o Centro de Treinamento, onde jovens e adultos desde então são formados em cursos profissionalizantes, provando que, de fato, a Weg passa a priorizar a educação.

O período compreendido entre os anos 70 e 80 foi marcado por um grande crescimento decorrente do milagre econômico da indústria brasileira. Nesse sentido, a Weg se transforma em uma grande empresa, passando de 496 funcionários e de uma capacidade produtiva de 63 mil motores, em 1971, para 3.542 funcionários e a marca de quase um milhão de motores elétricos produzidos no ano de 1980.

Em 1974, o parque fabril II entrou em operação, gerando 600 novos empregos e dobrando a capacidade de produção da WEG. Foi também na década de 70, que a Weg deu os primeiros passos em direção ao mercado externo, realizando as primeiras exportações para países vizinhos. Visando conquistar o mercado internacional, a Weg tem participado de feiras eletrônicas no exterior e criou uma

empresa na Alemanha, a Jara, marca de motores exportados para Europa, onde já havia o registro da marca Weg. Além disso, assinou um contrato para exportação de tecnologia para uma empresa colombiana.

O início da década de 80 foi marcado por uma crise na economia brasileira e oscilações de mercado. As vendas despencaram e ficaram emperradas; o medo da demissão em massa assombrava os funcionários. Contudo, a postura adotada pela empresa foi outra: optou pela redução da jornada de trabalho em 25% e passou a investir em seu pessoal, oferecendo treinamentos e educação, pois acreditava em um futuro promissor para seus negócios. Tal fato é confirmado ao observar a declaração dada pelo sócio-fundador e presidente da empresa durante 28 anos, Eggon João da Silva, a uma das mais conceituadas revistas econômicas da época, a *Banas*. Ele afirma que “quando faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado. Mas homens você não pode comprar nem pedir emprestado. E homens motivados por uma ideia são a base do êxito” (WEG 40 anos).

Nesse período, a Weg também adotou uma estratégia de diversificação fazendo surgir a Weg Acionamentos, Weg Transformadores, Weg Máquinas, Weg Química e a Weg Automação, conseguindo fechar a década com números positivos.

A partir da década de 90, com um novo presidente comandando a Weg, a empresa adota uma agressiva estratégia de internacionalização, objetivando a liderança mundial em motores elétricos industriais. Assim, em 1999, 29% de sua produção era exportada para aproximadamente 55 países, sua participação no mercado brasileiro de motores elétricos era de 79% e a produção era de 6.180 mil motores por ano certificados nos mais rigorosos padrões de qualidade internacional.

A Weg passou a atuar em cinco linhas principais: Motores, Energia, Transmissão e Distribuição, Automação e Tintas, e está focada no fornecimento de soluções eficientes e não apenas na fabricação de motores. Além disso, é considerada uma empresa global, cujo processo de internacionalização começou no início da década de 70 e será descrito a seguir.

### 3. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG

De maneira geral, podem ser identificadas três fases no processo de internacionalização Weg. A primeira delas, marcada pelo início das exportações, começou anos 70. Depois, a segunda fase, iniciada nos anos 80, foi caracterizada pela conquista de mercados e não só o interno. A terceira fase diferencia-se pela adoção de uma estratégia de internacionalização mais agressiva. A seguir, cada uma dessas fases será descrita mais detalhadamente.

#### 3.1 Primeira Fase: Início das Exportações (1970)

O final da década de 60 marcou a primeira fase do processo de internacionalização da Weg. Apesar da primeira exportação datar de 1970, diz-se que a Weg não exportou, mas que na verdade, seus produtos foram comprados. Isso porque o interesse em realizar a comercialização do produto partiu das empresas importadoras e não da própria Weg.

A gente brinca dizendo que na época eles não exportavam, eles eram comprados, porque o esforço da Weg para exportar em 70 era mínimo. A fábrica começou em 1961. Com 9 anos não se tinha visão de exportação. Foi uma necessidade que o vizinho comprou, então assim, começou a desenvolver os negócios internacionais da Weg. A partir dos anos 80, sim, é que começou uma preocupação maior. [Analista de Marketing da Weg International Division]

Empresas localizadas na América Latina em países como Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia é que tinham interesse em comprar e, conseqüentemente, a Weg vendia, contanto que não precisasse correr atrás das vendas, porque o seu foco estava em se estabelecer no mercado interno. Portanto, o esforço da Weg para exportar naquela época era mínimo e, portanto, sua visão de exportação era inexistente. Depois, quando as exportações se intensificaram mais, a Weg começou a se preocupar com questões normativas, porque, até então, era tudo amador. As exportações eram feitas para países da América Latina, por meio do estabelecimento de contratos de representação e distribuição.

No entanto, estabelecer distribuidores no exterior sem ser conhecido não era uma tarefa tão simples. Apesar de na época haver uma deficiência no fornecimento dos motores na América Latina como um todo, sem ter conhecimento do mercado e sem ter contatos no exterior, a empresa sentia dificuldade de expandir seus negócios e penetrar no mercado estrangeiro.

Quando as exportações tomaram proporções maiores, a Weg começou a se preocupar também com questões normativas, como a utilização de um motor que atendesse às normas internacionais.

Quando a Weg começou a exportar, ela começou a se preocupar, porque era bem amador no começo mesmo. Não existia muita normatização, esse tipo de coisa. Então, eles tiveram que começar a procurar isso para poder exportar, porque senão você exporta para alguém e o teu produto não é compatível, porque o produto que o cara comprar, é um produto normatizado e o teu não é. [Analista de Marketing da Weg International Division]

A Weg percebia que apesar do início do processo de internacionalização ter exigido pouco esforço, para dar continuidade a esse processo, ela teria que se empenhar bastante e superar as barreiras surgidas.

### 3.2 Segunda fase: Conquista dos Mercados (1980)

Marcando presença em todo território nacional, ou seja, tendo conquistado o mercado interno, a Weg decide expandir ainda mais seus negócios internacionais e fecha os primeiros contratos de representação e distribuição, estendendo sua rede de representantes e distribuidores a partir dos anos 80, dando início a segunda fase do processo de internacionalização. Conseqüentemente, surge a necessidade de uma rede de assistentes técnicos (AT's), pois não adiantaria vender o produto sem oferecer um suporte de pós-venda. Mas como conseguir montar essa rede se a maioria dos assistentes técnicos já possuía contrato com as grandes empresas? E mais, como estabelecer contato com estrangeiros se nem todos na Weg falavam inglês? Afinal, a comunicação por meio da língua espanhola era possível, mas, na inglesa, já era mais difícil.

As dificuldades da Weg iam além, no sentido de que a empresa precisava manter entre seus colaboradores a exportação como uma prática contínua e acabar com a cultura de exportar apenas o excedente de produção. Isso acontecia, porque não havia um Planejamento de Produção e a fabricação era feita de maneira desprogramada, deixando aquilo que não interessava ao mercado interno para exportação.

Nesse estágio da internacionalização, é criado um Departamento de Comércio Exterior. Posteriormente, foi criada a Weg International Division, mas, no começo, era a área de Vendas da Weg Motores, mais especificamente, três ou quatro pessoas responsáveis por fazer as cotações para o mercado externo.

### 3.3 Terceira Fase: Internacionalização (1990)

No início desta fase, a empresa passou por um processo de sucessão empresarial e efetivou o Sr. Décio da Silva, então com 33 anos de idade, no cargo de presidente executivo. Com os ânimos renovados, sob o comando de um jovem cheio de vontade e determinação para impulsionar ainda mais o sucesso da empresa, a Weg foca no estabelecimento das primeiras filiais comerciais. Mas qual seria a maneira mais adequada para implantar uma filial comercial no exterior, principalmente, em se tratando de uma filial do Brasil que possui uma imagem de país pobre do terceiro mundo?

Além de começar a instalar filiais comerciais, a Weg decidiu dar o primeiro passo para as operações industriais fora do Brasil, firmando uma *joint venture* com a Corradi, então líder em motores elétricos na Argentina. Este país foi escolhido devido à proximidade tanto geográfica, quanto cultural com o Brasil. Levou em consideração também os custos relacionados ao processo. No entanto, após dois anos de associação, a parceria teve que ser desfeita, pois a empresa argentina entrou em processo degenerativo interno, e, conforme as interpretações dadas à legislação trabalhista argentina, a Weg teve que se defender judicialmente do passivo trabalhista deixado por sua ex-associada.

Lá [Argentina] existia um grande problema legal, com questões sindicais e problemas com funcionários, então, a coisa ficou meio delicada de lidar. Chegaram a botar a polícia na porta e deu como se fossem umas greves, assim, sabe. [Analista de Marketing da Weg International Division]

Diante dessa situação, a Weg começa a refletir sobre qual caminho seguir em sua trajetória de expansão no mercado externo, pois, até então, todas as estratégias adotadas para entrada no mercado internacional vinham tendo sucesso, mesmo no período em que o Brasil passou por um momento de

crise. Mas agora, seus planos de prosseguir com a expansão internacional, comprometendo, cada vez mais, seus recursos, começam a ser questionados.