

**II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010**

1

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA ELETROMOTORES WEG SA¹

BÁRBARA CAÇADOR B. SILVA²
DJALI AVELINO VALOIS²
DÓRIS GHIEL DÁVI²
EDUARDO SARTORI²
ETTYENNE GUIMARÃES²
MANUELA JORGE²

Resumo

A Eletromotores WEG S/A, uma das empresas de maior destaque do mundo no setor metal-mecânico, tem como meta ser líder mundial em motores industriais. Para tanto desenvolve arrojado programa de internacionalização, estabelecendo filiais nos cinco continentes, garantindo e ampliando os níveis de competitividade tecnológica e comercial. O presente artigo consiste em uma análise sobre o que vem a ser a internacionalização de uma empresa, assim como as estratégias de internacionalização definidas pela WEG na busca de novos mercados internacionais.

Palavras-chave: Eletromotores WEG S/A, Internacionalização, Estratégias de internacionalização.

Abstract

Eletromotores WEG S/A, one of the most remarkable companies in the world within the metal-mechanic sector, has as an important goal being a world leader in industrial motors. To develop both bold program of internationalization, establishing subsidiaries on five continents, and securing and increasing the levels of technological and trade competitiveness. This article presents an analysis about internationalization, as well as the strategies of internationalization identified by WEG in search of new markets.

Keywords: Electromotive WEG S / A, Internationalization, Strategies of internationalization.

1. INTRODUÇÃO

¹ Trabalho apresentado ao GT3 “Relações Internacionais” do II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar – Florianópolis, 18,19 e 20 de maio de 2010.

² Acadêmico(a) do curso de Relações Internacionais, Unisul-Norte da Ilha

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

2

O presente artigo trata de um estudo de caso sobre a internacionalização da maior fabricante latino-americana de motores elétricos, a Eletromotores WEG S/A. A empresa atua nas áreas de motores elétricos, geradores, componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletro-isolantes.

A WEG está entre as cinco maiores fabricantes do mundo; deste modo, tornou-se imperativo criar estratégias para a inserção da empresa no competitivo mercado internacional. Assim, este estudo buscou analisar as estratégias utilizadas pela empresa para o aumento de sua competitividade internacional e para cumprir sua meta de ser líder mundial em motores industriais.

Inicialmente, será apresentado um breve perfil da empresa, objeto do estudo de caso deste artigo. Na sequência, o artigo abordará o tema internacionalização de empresas. Em seguida, serão abordados alguns aspectos de inserção no Comércio Exterior com exemplos do caso da internacionalização da WEG, ou seja, as estratégias utilizadas pela empresa para tornar-se competitiva internacionalmente. Posteriormente, apresentar-se-ão alguns números sobre a WEG e então passaremos às considerações finais, tentando responder às seguintes perguntas de pesquisa: quais foram as principais estratégias utilizadas pela WEG para se internacionalizar e o que a internacionalização trouxe de positivo para a empresa?

Para o desenvolvimento desse trabalho foram realizadas pesquisa bibliográfica e documental, através de um estudo de caso único.

2. PERFIL DA EMPRESA

Segundo WEG (2009), o caminho do sucesso empresarial de Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus começou em 16 de setembro de 1961, quando os três fundaram a Eletromotores Jaraguá. Anos mais tarde, a empresa criada por um electricista, um administrador e um mecânico viria a ganhar

**II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010**

uma nova razão social, a Eletromotores WEG SA. O nome é a junção das iniciais dos três fundadores.

A instituição é a maior fabricante latino-americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo que atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais.

A produção se concentra em oito parques fabris localizados no Brasil (Guaramirim, Blumenau, São Bernardo, Manaus, Gravataí, Hortolândia e dois em Jaraguá do Sul, sede da empresa), três na Argentina, dois no México, um na China e um em Portugal.

Produzindo inicialmente motores elétricos, a WEG começou a ampliar suas atividades a partir da década de 80 e hoje a empresa exporta para mais de 100 países e conta com filiais e assistência técnica nos cinco continentes.

3. ALGUNS ASPECTOS DA ATUAÇÃO DA WEG NO COMÉRCIO EXTERIOR

A WEG figura entre as empresas catarinenses cujas exportações atingem a faixa de US\$ 50 milhões, segundo dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008)³. As primeiras exportações, que foram para o mercado latino-americano, remontam aos anos 60 e desde então a empresa se expande. Na década de 90, a internacionalização torna-se objetivo institucionalizado da empresa, que mantém, atualmente relações comerciais com aproximadamente 100 países (TERNES, 1997). Devido a tais dimensões, é uma árdua tarefa proporcionar uma visão da atuação da WEG no comércio exterior no sentido de selecionar o que seja relevante em matéria de informações. Ainda, como fator limitador, está o fato de a empresa não haver respondido ao questionário proposto pelos autores. Procurou-se então, a partir de dados coletados, juntamente com a

3

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

4

fundamentação teórica, reunir informações a respeito de tais processos, tendo como foco as operações com as empresas controladas que desenvolvem atividades de distribuição e comercialização.

A verificação do Objeto Social contido no Contrato Social da empresa é o primeiro passo, no intuito de constatar-se a atividade exportadora, pré-requisito à habilitação da empresa junto à Secretaria de Comércio Exterior (GARCIA, 1997). Dessa maneira, segundo em dados colhidos em documento publicado, pode-se verificar que

WEG S.A., [...] tem como objeto social a produção, [...] exportação e importação de sistemas industriais, eletromecânicos e eletrônicos, [...] destinados à indústria e à ciência, através de parques fabris localizados no Brasil, Argentina, México, Portugal e China. (Lafis⁴, 2009)

Como a empresa atua habitualmente no comércio exterior, é possível concluir que ela possui habilitação ordinária junto à Receita Federal. A WEG Exportadora foi fundada em 1988 (TERNES, 1988). Trata-se da empresa a qual se atribui a comercialização dos produtos no exterior. Assim, presume-se que nela estejam inseridos os agentes habilitados a operar o SISCOMEX⁵ em nome da empresa, assim como a cuidar de todos os documentos pertinentes às suas operações.

Tendo em vista a existência de subsidiárias da WEG no exterior, que desenvolvem atividades de distribuição e comercialização, e que no caso específico de análise de relações entre matriz e subsidiárias – o que afasta a possibilidade de existência de intermediários, além do fato de a empresa possuir estrutura própria para cuidar das exportações – a forma de pagamento mais comumente praticada, segundo Vieira (2006), é a de remessa sem saque, acredita-se que seja possível a utilização desse tipo de pagamento pela WEG para as suas transações com os demais países.

⁴ A Lafis fornece dados do mercado financeiro, macroeconômicos e dos setores da economia.

⁵ O Sistema Integrado de Comércio Exterior, SISCOMEX, é um instrumento informatizado, por meio do qual é exercido o controle governamental do comércio exterior.

**II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010**

5

É possível, também, ilustrar o quesito modais de transportes utilizados pela empresa utilizando dados colhidos também no site da Lafis:

Grande parte dos nossos clientes encontra-se distante dos nossos centros de produção e distribuição. Para fazer com que nossos produtos cheguem até nossos clientes nacionais e internacionais, utilizamos os modais de transporte rodoviário e portuário brasileiros. Nossos produtos que se destinam à exportação são escoados principalmente por meio dos portos de São Francisco do Sul e Itajaí, no Estado de Santa Catarina, que se localizam a 60 km e 90 km, respectivamente, de distância da nossa principal unidade fabril, em Jaraguá do Sul. (LAFIS, 2009)

Apesar de a empresa contar no Brasil com uma estrutura responsável pelos trâmites da exportação, é possível aferir que os INCOTERMS⁶ mais utilizados para as operações sejam aqueles que concentrem mais responsabilidades para as subsidiárias. A política de formação de preços⁷ da empresa com relação às controladas no exterior “é a de manter as margens de lucro similares às praticadas no Brasil, ficando com as controladas no exterior o desafio de cobrir os custos de internação e da operação comercial no exterior.” (INFOINVEST, 2009). Nesse sentido, o FOB⁸ e o EXW⁹ são exemplos de Incoterms que provavelmente sejam os mais utilizados nas operações de comércio exterior da empresa.

As deduções aqui apresentadas têm como base a teoria da internacionalização, informações específicas da WEG, assim como a teoria da relação da matriz com suas subsidiárias situadas no exterior.

4. A IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS JURÍDICOS UTILIZADOS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

⁶ Termos Internacionais de Comércio

⁷ Garcia (1997)

⁸ Free on board. Nesse tipo de contrato, a empresa fabricante se responsabiliza pelo transporte da mercadoria até o porto sem embarcá-la.

⁹ Ex-works: Nesse tipo de contrato, a empresa fabricante deixa a mercadoria à disposição do cliente em um depósito dentro do terreno da empresa.

**II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010**

6

Já está sedimentada na literatura a diferença entre Comércio Exterior e Comércio Internacional. O Comércio Exterior é a atividade do Estado relacionada a seu comércio externo, com vistas nos fins nacionais, sejam eles econômicos ou sociais. Devemos observar que o Estado exerce muita influência, já que determina a política de comércio a ser empregada e atua como agente regulador e controlador do comércio. Basicamente é a relação entre particulares dos diferentes Estados sendo regulada pelos Governos dos referidos Estados.

Já o Comércio Internacional se refere às trocas comerciais entre as nações que compõem a comunidade mundial e submete-se ao Direito Internacional Público (LUDOVICO, 2002).

Ao se estudar os contratos internacionais de comércio é perceptível quão importante é para os operadores do comércio internacional, bem como ao empresariado local e nacional, conhecer e dominar as nuances e peculiaridades destes, inteirando-se dos direitos e obrigações formais e informais deles decorrentes, percebendo, assim, a influência e relevância dos mesmos. A ausência de um instrumento jurídico formal nas trocas internacionais pode acarretar prejuízos para ambas ou uma das partes, já que pode, no futuro, não ficar claro os detalhes desse compromisso firmado.

Strenger (1998) define contratos internacionais como sendo a consequência do intercâmbio entre Estados e pessoas, no sentido amplo, cujas características são diversificadoras dos mecanismos conhecidos e usualmente utilizados pelos comerciantes circunscritos a um único território e pelos trans territoriais. Portanto, ao se caracterizar um contrato como do tipo internacional, deve-se levar em conta não somente o fato de o mesmo envolver mais de uma nação como também a existência ou não de duplo trânsito de valores ou bens entre os países negociadores.

Para Strenger (1998), os contratos internacionais existem para regulamentar a negociação. É através do contrato formalmente escrito que se garantirá os termos da

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

7

negociação, inclusive quanto ao foro competente para dirimir litígios e quanto à ocorrência do fator aleatório, assim entendido como qualquer ocorrência que independa da vontade das partes contratantes, que venha a interferir no termo contratual durante o seu prazo de vigência e que possa afetá-lo, prejudicá-lo ou, até mesmo, causar sua inexecução direta ou indireta, parcial ou total.

Nesse contexto, podemos destacar alguns dos contratos que são mais utilizados nas negociações entre o Brasil e outros países, os chamados INCOTERMS os quais servem para definir, dentro da estrutura de um contrato de compra e venda internacional, os direitos e obrigações recíprocas do exportador e do importador, estabelecendo um conjunto-padrão de definições e determinando regras e práticas neutras, como por exemplo: onde o exportador deve entregar a mercadoria, quem paga o frete, quem é o responsável pela contratação do seguro, etc.

Segundo o MDIC (2009), os Incoterms têm esse objetivo, uma vez que se trata de regras internacionais, imparciais, de caráter uniformizador, que constituem toda a base dos negócios internacionais e objetivam promover sua harmonia. Na realidade, não impõem e sim propõem o entendimento entre vendedor e comprador, quanto às tarefas necessárias para deslocamento da mercadoria do local onde é elaborada até o local de destino final (zona de consumo): embalagem, transportes internos, licenças de exportação e de importação, movimentação em terminais, transporte e seguro internacionais etc.

Ainda de acordo com o MDIC (2009), após agregados aos contratos de compra e venda, os Incoterms passam a ter força legal, com seu significado jurídico preciso e efetivamente determinado. Assim, simplificam e agilizam a elaboração das cláusulas dos contratos de compra e venda.

Portando, vale destacar que é muito importante que as empresas se adaptem ao contexto internacional, utilizando assim das formas legais para garantir seus

**II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010**

8

direitos em caso de inadimplência de qualquer uma das partes envolvidas nas negociações internacionais.

5. TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Moreira (2006), a internacionalização, no sentido macroeconômico, tem a ver com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados, serviços, dinheiro, idéias e pessoas, efetuadas entre dois Estados.

Para Abrantes (1999), a internacionalização empresarial é a condução de movimentos de fatores de produção, tais como transferências de capital, o desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros, ou a simples comercialização de produtos de empresas de diferentes países com outros.

Do ponto de vista empresarial, a internacionalização compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos e que abranja todas as fases, desde a exportação até o investimento direto no estrangeiro. As modalidades de internacionalização podem agrupar-se em três categorias distintas (MOREIRA, 2006):

- Transações: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas;
- Investimento direto: instalação de operações nos mercados externos;
- Projetos: envolvimento em projetos específicos e delimitados no tempo.

Abrantes (1999) acredita que quando uma empresa encara a internacionalização de seus negócios como estratégia de desenvolvimento, ela tem basicamente três opções possíveis para o processo: a atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a colaboração com outras empresas.

5.1. ATUAÇÃO ISOLADA

A atuação isolada usa a exportação como forma de internacionalização. Isso se deve ao fato de ser o meio mais simples para realizar este processo, visto que a

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Sustentabilidade e Gestão Estratégica

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

9

empresa não tem um amplo conhecimento do mercado externo, falta experiência e muitas vezes até recursos humanos qualificados. Sendo a exportação a via mais simples de internacionalização, ela pode envolver opções que exijam um forte empenho e complexidade administrativa, desde a utilização de uma *trading company*¹⁰ até a criação de uma subsidiária comercial, estabelecimento de equipe de distribuidores e equipes de vendas nesses mercados (VIANA / MACHADO, 2009).

5.2. CRIAÇÃO DE SUBSIDIÁRIAS

É uma solução com algumas vantagens sobre a exportação, desde que exista controle, tanto em termos de redes de distribuição, quanto de informações sobre o mercado, ações promocionais, etc. A competitividade empresarial aumenta muito e, além disso, o tipo de gestão deixará de ser o da empresa individual e passará a enquadrar-se em uma lógica de grupo com todos os benefícios daí decorrentes. Por outro lado, deverão ser colocados na balança eventuais riscos e desvantagens: elevadas exigências quanto a meios de financiamento e humanos, a complexidade organizacional e o próprio risco inerente a um maior volume de investimento (VIANA / MACHADO, 2009).

5.3. COLABORAÇÃO

A cooperação empresarial é uma situação intermediária entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias, ou seja, tem algumas das vantagens dessas duas opções. Envolve uma variedade de opções de colaboração, tais como: licença de exportação, **franchising**, que é uma estratégia cujo propósito é um sistema de venda de licença, onde o franqueador oferece sua marca, infra-estrutura e conhecimento do negócio ao franqueado, que investe e trabalha no franchising e paga parte do faturamento ao franqueado sob a forma de royalties; **subcontratação**, ou o cometimento a terceiros de partes da execução do objeto e de suas obrigações

¹⁰ Empresa especializada em importação e exportação e que serve como intermediária para outras empresas cujas atividades supramencionadas não sejam sua atividade-fim

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Sustentabilidade e Gestão Estratégica

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

10

contratuais; as *joint-ventures*, ou seja, a associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica e o **consórcio**, que consiste na associação de companhias ou qualquer outra sociedade, sob o mesmo controle ou não. Não perderão sua personalidade jurídica, possuem um objetivo comum, geralmente de grande vulto ou de custo muito elevado, exigindo para sua execução conhecimento técnico especializado e instrumental técnico de alto padrão. Moreira (2006) apresenta algumas vantagens da internacionalização, como: escala de produção mais ampla do que a limitada pelo mercado interno; racionalização e redução de custos de produção pela incorporação de tecnologias, com conseqüentes saltos na qualidade; produtividade crescente; apropriação de benefícios e incentivos; maximização da riqueza e criação de canal cativo de vendas.

6. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEG

No caso da WEG, o processo de internacionalização ocorreu de forma muito natural, em decorrência da evolução e crescimento da empresa. A opção definitiva por este processo foi conseqüência de uma espécie de crescimento-limite dentro do Brasil. Antes de internacionalizar-se, a empresa já possuía altos índices de evolução tecnológica, qualidade de mão-de-obra e competitividade em custos, além de um nome consolidado como sinônimo de qualidade de produtos e serviços.

Para Ternes (1997), o processo de internacionalização da WEG teve início antes dos anos de 1970, quando se registraram as primeiras exportações de motores elétricos para países do continente latino-americano. Elaborados sob uma tecnologia em constante aprimoramento e em um ambiente de competitividade comercial, os motores WEG foram alcançando novos mercados, a partir do México e dos EUA, inclusive competindo no exigente mercado alemão.

Além de cultivar a excelência em tudo o que faz e desenvolver uma rede mundial de assistência técnica, as empresas WEG estão empenhadas em oferecer soluções completas para complexos industriais, produzindo desde projetos de

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

11

engenharia até instalações finais com a completa integração com os produtos e serviços WEG.

Ternes (1997) relata que para competir no mercado internacional, a WEG mantém ambiciosos programas de inovação tecnológica, trabalhando com equipes próprias de pesquisa e através de convênios com as mais conceituadas universidades pelo planeta.

Para enfrentar, em todo o globo, concorrentes de grande prestígio e solidez, a WEG percorreu um longo caminho aprendendo a ser grande. Ao longo das três primeiras décadas de sua existência, a empresa cresceu sobremaneira. Assim, conseguiu superar limites geográficos, expandiu-se por todo o território nacional e alcançou os mercados dos cinco continentes.

Com o nome cada vez mais reconhecido no mercado internacional, em razão de inúmeras certificações que a empresa vem obtendo em todos os continentes, os motores WEG disputam o mercado oferecendo qualidade, preço, assistência técnica e confiabilidade tecnológica.

Vale destacar que nas inúmeras negociações internacionais que envolvem a compra e venda de bens e serviços da WEG com outras empresas, existem os instrumentos jurídicos, já mencionados nesse artigo, os quais ajudam a definir os direitos e obrigações recíprocas do exportador e do importador, além de regulamentar as negociações, trazendo mais garantias para a empresa.

7. A WEG EM NÚMEROS

O Valor Invest (2009) traz o último ranking anual do BCG (Boston Consulting Group) divulgado em janeiro de 2009 durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos, na Suíça, com as 100 empresas "desafiantes", empresas de economias emergentes que estão ameaçando a posição das líderes em cada setor no cenário econômico global. A lista de "desafiantes" é composta por empresas radicadas em

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Sustentabilidade e Gestão Estratégica

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

12

economias emergentes: Argentina (com apenas uma empresa, a Tenaris), Brasil (com 14 empresas), Chile (2), China (36), Hungria (1), Índia (20), Indonésia (2), Kuwait (1), Malásia (2), México (7), Rússia (6), Tailândia (2), Turquia (2) e Emirados Árabes Unidos (4).

O levantamento revelou que a preocupação com marcas e patentes, a proximidade de centros de excelência – como nos casos das brasileiras EMBRAER (Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.), próxima ao Centro Tecnológico da Aeronáutica (CTA) e ao Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), e a WEG, vizinha da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – e o acesso a capital de baixo custo parecem ser as características comuns às 100 empresas "desafiantes" selecionadas. As 14 empresas brasileiras da lista são Petrobrás, Grupo Camargo Corrêa, Coteminas, EMBRAER, Gerdau, JBS-Friboi, Marcopolo, Natura, Grupo Odebrecht Sadia, Perdigão, Vale, Grupo Votorantim e WEG. O BCG levou em conta o tamanho da empresa, a presença no exterior, o número e volume de investimentos internacionais nos últimos cinco anos, o acesso a capital para expansão lá fora, a dimensão da propriedade intelectual e o apelo global de suas propostas. O trabalho considerou Ásia, sem os Tigres (Hong Kong, Coréia do Sul, Singapura e Taiwan), Europa Central e do Leste, Oriente Médio, América Latina e a Comunidade dos Estados Independentes (CEI), que reúne os Estados-membros da antiga União Soviética.

Todas essas 14 empresas citadas anteriormente integram também o ranking SOBEET (Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica) que relaciona as 50 empresas brasileiras mais internacionalizadas, cujo critério considerado é a participação de ativos, receita e empregos no exterior (VALOR INVEST, 2009).

O mercado externo possui um papel importante no bom desempenho da WEG e seu destaque na economia mundial, uma vez que a Receita Operacional Bruta obtida em seus negócios nos mercados externos atingiu R\$ 1.739,0 milhões,

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Sustentabilidade e Gestão Estratégica

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

13

correspondendo a 34% da Receita Operacional Bruta total. A comparação em relação ao ano anterior, quando feita em reais, mostra diminuição de 8,5%. Se considerados os valores em dólares norte-americanos, a Receita Bruta do mercado externo atingiu US\$ 877,3 milhões, o que se compara aos US\$ 1.028,6 milhões obtidos no ano anterior (WEG, 2009).

Ao longo dos anos, a WEG foi expandindo sua atuação nos diversos mercados mundiais e assim se tornou uma companhia de atuação global, distribuindo produtos em mais de 100 países, nos cinco continentes, e com atuação direta em mais de 20 dos principais mercados do globo. A empresa possui operações industriais no Brasil, Argentina, México, Portugal e China e em meados de 2010 iniciará a produção de motores elétricos de alta tensão e geradores na Índia. Ao longo de 2009, iniciou a produção de transformadores de potência no México, expandindo a linha de produção para além dos motores elétricos, que se mantém como o principal produto da empresa.

A filosofia da WEG continua sendo a de diversificar os negócios através da ampla cobertura geográfica, o que permite manter taxas de crescimento consistentes no mercado externo, minorando os efeitos das variações de desempenho econômico específicas de cada país ou região. Em 2009, a proteção oferecida pela diversificação foi apenas relativa, uma vez que a diminuição do ritmo econômico afetou todos os mercados de maneira sincronizada. Ainda assim, a empresa acredita que existam oportunidades de crescimento nos diversos mercados mundiais e espera poder retomar seu padrão de incremento de receitas e de resultados no futuro (WEG, 2009).

Na avaliação do Conselho Fiscal da empresa (BRUCH, REBELO, CASTRO, 2009), a situação econômica mundial em 2009 foi caracterizada pela diminuição da atividade, que atingiu todos os segmentos de mercado e praticamente todas as regiões do globo. Ainda que os efeitos da desaceleração econômica tenham sido distintos nos diversos mercados, a recessão mundial foi um dos momentos

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Sustentabilidade e Gestão Estratégica

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

14

econômicos mais significativos e graves das últimas décadas, forçando a rápida e decisiva intervenção dos governos dos países mais desenvolvidos economicamente. Como forma de estancar a queda e assegurar algum dinamismo, a WEG adotou ações fortes de estímulo, tanto com políticas fiscais expansionistas, quanto com o uso de políticas monetárias que favoreceram a ampla liquidez.

Os resultados destas medidas começaram a ser percebidos na segunda metade de 2009, com a diminuição do ritmo de desaceleração e, no caso das economias ditas emergentes, como a brasileira, o início de um movimento de recuperação do crescimento. No contexto da economia brasileira, os conselheiros verificaram que:

- a estabilidade do produto interno em 2009 foi conseguida com a decisiva intervenção do governo central, que conseguiu reverter o fraco desempenho nos dois primeiros trimestres do ano, estimulando o aumento do consumo. O rápido ajuste cambial, causado pela crise internacional, foi revertido e a moeda brasileira retomou sua trajetória de apreciação com relação a quase todas as outras principais moedas;
- o setor industrial foi fortemente afetado pela diminuição do ritmo do crescimento. De acordo com o IBGE, a produção industrial brasileira caiu 7,4% em 2009 em relação a 2008. A produção de bens de capital, fortemente dependente do ritmo de investimentos produtivos, caiu ainda mais, acumulando queda de 17,4% sobre o ano anterior;
- a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE) estima que o setor eletroeletrônico no Brasil tenha observado queda de 9% no faturamento em relação ao ano anterior. Nos segmentos onde a WEG concentra sua atuação, os dados da ABINEE indicam quedas em Automação Industrial (-17%), Equipamentos Industriais (-12%) e Geração, Transmissão e Distribuição de Energia (-12%) em relação ao ano anterior.

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Sustentabilidade e Gestão Estratégica

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

15

Os conselheiros acreditam que os motivos fundamentais que alicerçam o crescimento da demanda pelos produtos da empresa continuam presentes, mesmo que não tenham sido tão importantes em 2009. São eles :

- a crescente demanda por equipamentos industriais (motores elétricos e equipamentos associados) energeticamente mais eficientes, em decorrência da busca constante por produtividade e redução de custos de operação pelas empresas industriais;
- a crescente preocupação com os impactos ambientais, causados pelos meios tradicionais de geração de energia elétrica, viabiliza a utilização de fontes energéticas renováveis, como pequenas centrais hidroelétricas e usinas térmicas movidas com biomassa.

Durante a divulgação dos resultados financeiros da WEG no quarto trimestre de 2009, o diretor de relações com investidores da fabricante de motores elétricos de Jaraguá do Sul, SC, Alidor Lueders, afirmou que a Weg contornou bem os efeitos da crise de 2009. Segundo ele, basta analisar o lucro líquido registrado pela companhia no ano que passou, que foi de R\$ 548 milhões - uma queda de apenas 2,1% na comparação com 2008.

Lueders afirma que a diferença entre a receita bruta de R\$ 5,1 bilhões, verificada em 2009, e os R\$ 5,4 bilhões do ano anterior (queda de 6,6%) foi motivada tanto por reduções nos negócios no mercado interno quanto pelo externo. E são justamente as indefinições sobre os rumos da economia internacional que levam o executivo a evitar prognósticos para 2010. Segundo ele, a retomada do mercado europeu, assim como a dos Estados Unidos, ainda não se consolidou. "Já a Ásia e a América Latina estão apresentando uma recuperação melhor", afirmou, lembrando que, em maio ou junho, a Weg deve dar início a uma operação na Índia (REVISTA AMANHÃ, 2010).

Os Balanços Patrimoniais de 31 de dezembro de 2009 e 2008 e as Demonstrações de Resultados do Exercícios finalizados em 31 de dezembro de

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Sustentabilidade e Gestão Estratégica

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

16

2009 e 2008, que se encontram como anexos deste artigo, foram elaborados segundo a Lei 11638/07, que veio a contemplar os esforços brasileiros de internacionalização e aderência aos padrões internacionais de Contabilidade adotados nos principais mercados de valores mobiliários.

As informações apresentadas nos demonstrativos contábeis da empresa são vitais para a apreciação analítica dos tesoureiros, controladores, administradores, diretores e presidentes da organização, de forma que estes possam decidir sobre a possibilidade, viabilidade e momentos mais oportunos para a realização de investimentos, seja em infra-estrutura ou em abertura de novos mercados, uma vez que, como bem demonstra o quarto parágrafo desta seção, 34% da Receita Operacional Bruta da WEG é proveniente do mercado externo, o que comprova que a internacionalização da WEG é realmente vital para o enorme sucesso da instituição.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, é possível constatar que o modelo de internacionalização da WEG seguiu a estratégia clássica de internacionalização de empresas, que implementa um processo dinâmico e gradual de aprendizagem, calcado em experiência e conhecimento. É o melhor modo para uma empresa internacionalizar-se com baixo risco.

A WEG utilizou esta estratégia desde o começo do seu processo de internacionalização, desenvolvendo-se gradualmente, primeiro na Rússia, após minuciosa pesquisa do mercado e implementação de melhorias de produtos para torná-los competitivos no mercado russo. Logo em seguida, passou a atuar no México, criando uma *joint-venture* com a empresa Voltran e, posteriormente, estabeleceu representações e filiais na Inglaterra, Japão e Áustria. Com o aprendizado a partir desses processos, a WEG foi aperfeiçoando seus produtos para que se tornassem competitivos em mercados muito fortes, como o alemão, onde adquiriu credibilidade e acabou por criar uma subsidiária.

**II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010**

17

Esta estratégia foi muito positiva para a WEG pois, hoje, as subsidiárias internacionais representam uma farta fatia de seu faturamento. Foi também muito interessante para conhecer novos mercados e melhorar a qualidade de seus produtos, resultando em uma experiência muito mais instrutiva do que se tivessem limitado-se ao mercado nacional, hipótese em que certamente não teriam a mesma qualidade que possuem hoje. Como bem mostram o Boston Consulting Group e a Sobeet, a WEG é uma empresa respeitada mundialmente por seus produtos e seu custo-benefício e sempre figura entre as 30 maiores e mais respeitadas do Brasil e entre as 100 do mundo.

9. REFERÊNCIAS

ABRANTES, António A. Costa. *A Internacionalização Empresarial Numa Economia Mundializada*. Revista Millenium, nº 15. Julho de 1999. Disponível em: http://www.ipv.pt/millenium/15_arq2.htm. Acesso em 15-05-2009.

BIZELLI, João dos Santos (Coord). *INCOTERMS 2000: Regras Oficiais da ICC para a Interpretação de Termos Comerciais*. São Paulo: Aduaneiras, 2000. p. 33, 55.

BRUCH, Ilário / REBELO, Eunildo Lázaro / CASTRO, Ivan Farias de. *Demonstração Financeira 2009*. Disponível em: <http://investidores.weg.com.br/contents/pdfs/Demonstracoes-Financeiras-2009.pdf>. Acesso em 03-05-2010

GARCIA, Luiz Martins. ***Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços***. São Paulo: Aduaneiras, 1997. p. 175 – 178.

INFOINVEST. *Informações sobre Companhias Abertas*. Disponível em: www.infoinvest.com.br/modulos/doc.asp?arquivo=00541060.WAN&doc=ian400.doc&language=ptb. Acesso em 07-06-2009

LAFIS. Disponível em <http://www.investinfo.com.br/Temp/N055107P.pdf>. Acesso em 04-05-2010.

LUDOVICO, Nelson. *Comércio Exterior: Preparando sua Empresa para o Mercado Global*. São Paulo: Thomson, 2002.

MDIC. *Comércio Exterior – Empresas brasileiras exportadoras por Unidade da Federação*. Disponível em : <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&ref=603>. Acesso em 05 jun. de 2009

II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar Sustentabilidade e Gestão Estratégica

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010

18

MDIC. *Aprendendo a exportar – INCOTERMS*. Disponível em:
<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comExportar/significado.html>.
Acesso em 04-06-2009.

MDIC. *Aprendendo a exportar - SISCOMEX*. Disponível em:
www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comExportar/sisHabCadastro.html.
Acesso em 07-06-2009

MOREIRA, Benedicto F. *A Importância da Internacionalização de Empresas*.
Outubro de 2006. Disponível em
<http://www.global21.com.br/artigos/artigo.asp?cod=85>. Acessado em 15-04-2009.

REVISTA Amanhã. *Weg satisfeita, apesar de tudo*. Disponível em
<http://www.amanha.com.br/NoticiaDetalhe.aspx?NoticialD=dbdb41cc-6812-4394-8433-a92b00f4f555>. Acesso em 02-05-2010

REVISTA Opet e Mercado. *A base do êxito é a motivação: Entrevista com Décio da Silva*. Revista Opet e Mercado, Edição 2º semestre de 2006. Disponível em
http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/revistas/revista_2006B/Pgs06e07.pdf. Acesso em 15-05-2009

STRENGER, Irineu. *Contratos Internacionais do Comércio*. 3 ed. rev. e ampl. Editora LTr. São Paulo 1998.

TERNES, Apolinário. *WEG 36 anos de História*. Editora: Pallotti. Porto Alegre 1997.

VIANA, Plínio / MACHADO, Leonardo. *Internacionalização de Empresas*. Goiânia, 30 de abril de 2009. Disponível em:
www.encomex.desenvolvimento.gov.br/.../arq1241642729.pps . Acesso em 05-05-2010

VIEIRA, Aquiles. *Importação: Práticas, Rotinas e Procedimentos*. São Paulo: Lex Editora, 2006. p. 136.

VIEIRA, Vinnicius. *Internacionalização das Organizações*. Apresentação de slides. Março de 2008. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Vinnicius/internacionalizao-das-organizaes11032008> Acesso em 23-04-2009

WEG. *Site Oficial da Empresa*. Disponível em: <http://www.weg.net/br>. Acesso em 03-05-2010

VALOR INVEST. Seção Multimercados. São Paulo, 18 de março de 2009. Disponível em: <http://208.96.41.18/valoreconomico>. Acesso em 15-04-2009

**II Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
Sustentabilidade e Gestão Estratégica
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 18, 19 e 20 de maio de 2010**

19

ANEXOS

Anexo I – Balanços Patrimoniais

BALANÇOS PATRIMONIAIS DE 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008

ATIVO

Em Milhares de Reais

	<u>CONTROLADORA</u>		<u>CONSOLIDADO</u>	
	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
<u>ATIVO CIRCULANTE</u>	<u>352.518</u>	<u>241.482</u>	<u>3.973.158</u>	<u>4.386.420</u>
CAIXA E BANCOS	14	98	30.948	71.198
APLICAÇÕES FINANCEIRAS (NOTA 05)	90.975	88.405	2.096.169	1.778.280
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES (NOTA 06)	-	-	910.136	1.110.905
ESTOQUES (NOTA 07)	-	-	758.116	1.106.585
DIVIDENDOS/JUROS S/ CAPITAL PRÓPRIO	252.439	144.556	-	-
IMPOSTOS A RECUPERAR (NOTA 08)	9.090	8.423	97.122	176.383
OUTROS CREDITOS	-	-	80.667	143.069
<u>ATIVO NÃO CIRCULANTE</u>	<u>2.181.716</u>	<u>2.106.057</u>	<u>1.400.449</u>	<u>1.386.354</u>
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	23.630	44.631	193.814	197.616
PARTES RELACIONADAS (NOTA 09)	22.970	18.086	-	-
DEPÓSITOS JUDICIAIS (NOTA 15.e)	131	19.744	30.739	52.152
IMPOSTOS DIFERIDOS - IRPJ/CSLL (NOTA 10)	529	6.801	101.739	79.240
IMPOSTOS A RECUPERAR (NOTA 08)	-	-	44.499	57.043
OUTROS CRÉDITOS	-	-	16.837	9.181
INVESTIMENTOS				
CONTROLADAS/COLIGADA (NOTA 11.1 E 11.2)	2.156.944	2.060.141	13.456	12.242
OUTROS INVESTIMENTOS (NOTA 11.3)	-	-	2.585	1.100
IMOBILIZADO (NOTA 12)	1.142	1.285	1.061.734	1.047.333
INTANGÍVEL (NOTA 13)	-	-	128.860	128.063
<u>TOTAL DO ATIVO</u>	<u>2.534.234</u>	<u>2.347.539</u>	<u>5.373.607</u>	<u>5.772.774</u>

Fonte: WEG 2010

BALANÇOS PATRIMONIAIS DE 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008**PASSIVO***Em Milhares de Reais*

	<u>CONTROLADORA</u>		<u>CONSOLIDADO</u>	
	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
<u>PASSIVO CIRCULANTE</u>	<u>168.488</u>	<u>146.083</u>	<u>1.825.846</u>	<u>2.520.871</u>
FORNECEDORES	-	-	188.779	318.029
FINANCIAMENTOS E EMPRÉSTIMOS (NOTA 14)	-	-	895.885	1.314.098
OBRIGAÇÕES SOCIAIS E TRIBUTÁRIAS	4.795	7.140	108.770	116.506
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	-	-	56.561	30.103
DIVIDENDOS/JUROS S/CAPITAL PRÓPRIO	163.118	138.038	164.134	140.167
ADIANTAMENTOS DE CLIENTES	-	-	254.864	465.506
PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO	-	-	54.088	50.046
OUTRAS OBRIGAÇÕES	575	905	102.765	86.416
<u>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</u>	<u>2.959</u>	<u>22.876</u>	<u>1.160.757</u>	<u>1.030.982</u>
FINANCIAMENTOS E EMPRÉSTIMOS (NOTA 14)	-	-	976.648	847.118
OBRIGAÇÕES SOCIAIS E TRIBUTÁRIAS	-	-	54.500	31.208
PARTES RELACIONADAS (NOTA 09)	1.746	2.967	-	-
PROVISÕES PARA CONTINGÊNCIAS (NOTA 15)	1.213	19.909	99.434	125.417
IMPOSTOS DIFERIDOS - IRPJ/CSLL (NOTA 10)	-	-	6.470	7.505
OUTRAS OBRIGAÇÕES	-	-	23.705	19.734
<u>PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>24.217</u>	<u>42.341</u>
<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	<u>2.362.787</u>	<u>2.178.580</u>	<u>2.362.787</u>	<u>2.178.580</u>
CAPITAL SOCIAL	1.812.294	1.360.500	1.812.294	1.360.500
RESERVAS DE CAPITAL	48.866	6.071	48.866	6.071
AJUSTE DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL	(31.885)	89.829	(31.885)	89.829
RESERVAS DE LUCROS	533.512	722.180	533.512	722.180
<u>TOTAL DO PASSIVO</u>	<u>2.534.234</u>	<u>2.347.539</u>	<u>5.373.607</u>	<u>5.772.774</u>

Fonte: WEG 2010

**DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS
FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008**

	<i>Em Milhares de Reais</i>			
	<u>CONTROLADORA</u>		<u>CONSOLIDADO</u>	
	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	-	-	5.110.596	5.471.192
MERCADO INTERNO	-	-	3.371.627	3.570.130
MERCADO EXTERNO	-	-	1.738.969	1.901.062
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-	-	(899.976)	(969.151)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	-	-	4.210.620	4.502.041
MERCADO INTERNO	-	-	2.526.430	2.659.554
MERCADO EXTERNO	-	-	1.684.190	1.842.487
CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS VENDIDOS	-	-	(2.858.055)	(2.933.931)
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	-	-	1.352.565	1.568.110
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	<u>17.931</u>	<u>(3.074)</u>	<u>(625.688)</u>	<u>(807.995)</u>
HONORÁRIOS DOS ADMINISTRADORES	(1.447)	(2.052)	(13.840)	(13.343)
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	(1.388)	(1.605)	(212.231)	(235.833)
DESPESAS COM VENDAS	-	-	(408.318)	(403.220)
DESPESAS FINANCEIRAS	(691)	(312)	(272.149)	(505.920)
JUROS S/CAPITAL PRÓPRIO (PASSIVOS)	(101.726)	(113.353)	(102.618)	(113.810)
RECEITAS FINANCEIRAS	(2.603)	4.997	383.468	464.131
JUROS S/CAPITAL PRÓPRIO (ATIVOS)	125.786	109.251	-	-
OUTRAS RECEITAS/DESPESAS OPERACIONAIS (NOTA 19)	(901)	(102)	(102.177)	(89.165)
RESULTADO DA EQUIVALENCIA PATRIMONIAL (NOTA 11.1)	562.523	559.531	6.449	3.237
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS E PARTICIPAÇÕES	579.553	556.355	631.149	674.187
PARTICIPAÇÃO DOS ADMINISTRADORES	(781)	(1.885)	(4.639)	(8.310)
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL (NOTA 18)	(1.626)	386	(43.350)	(50.088)
IMPOSTO DE RENDA (NOTA 18)	(4.694)	1.444	(127.729)	(156.205)
REVERSÃO JUROS S/CAPITAL PRÓPRIO	(24.060)	4.101	102.618	113.810
PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS	-	-	(9.657)	(12.993)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	548.392	560.401	548.392	560.401
Número de Ações/mil ao Final do Exercício	620.905	617.627		
Resultado por Ação - R\$	0,88	0,91		
Valor Patrimonial por Ação - R\$	3,81	3,53		

Fonte: WEG 2010