



Desafios da Weg no Mercado Chinês

Preparado por Diego Pautasso e Américo Ribeiro Mendes Netto, da ESPM-RS¹.

Recomendado para as disciplinas de RI e ADM, que abordam Negócios Internacionais e Internacionalização

RESUMO

O presente estudo de caso aborda os desafios de internacionalização da Weg no mercado chinês. Apresenta um histórico da dinâmica, empresa originalmente de motores elétricos, surgida em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, e que atualmente tem sólida inserção internacional. Nesse sentido, o estudo retoma a entrada da Weg na China e sugere alguns tópicos de reflexão acerca dos desafios a ser enfrentados para a empresa brasileira consolidar e ampliar sua posição no mercado chinês.

PALAVRAS-CHAVE

China. Internacionalização. Weg.

Setembro/2010.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Apresentação

Em 1961, um eletricitista, um administrador e um mecânico, munidos de empreendedorismo, davam início à Weg, uma empresa do setor de motores elétricos, fundada no nordeste catarinense. Aproveitavam-se também do ciclo desenvolvimentista da economia nacional e do dinamismo do mercado interno nos anos 1960. Meio século depois, Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus, cuja junção das iniciais deu origem ao nome da empresa, têm diante de si os desafios da internacionalização para a China. Como consolidar o produto e a marca Weg no mais dinâmico mercado mundial, em que as variáveis culturais, absolutamente distintas, são cruciais ao êxito da empresa?

O desenvolvimento da Weg deu-se na dinâmica região industrial de origem alemã e italiana no nordeste catarinense. A região estende-se de Joinville até Rio Negrinho, no planalto norte e deste até Rio do Sul, no alto Vale do Itajaí, continuando em direção a Brusque, no Vale do Itajaí-Mirim, seguindo a Blumenau e daí novamente até Joinville, fechando-se o perímetro que tem cerca de 50% do PIB industrial catarinense. A região concentra-se nos setores de metalurgia, mecânica, elétrico, plásticos, têxtil e química. A Weg é o exemplo do dinamismo regional, situada em Jaraguá do Sul (MAMIGONIAN).

Apesar desse dinamismo regional e do cenário de crescimento da economia brasileira, a Weg teve de enfrentar desafios de empresa nascente. O dilema dos fundadores era: como suprir insumos e mão de obra numa área tipicamente rural? Mas o potencial de mercado motivou a empresa a adotar medidas voltadas ao treinamento de pessoal e à busca organizada por insumos e componentes. O natural desconhecimento da marca começou a ser superado com o estabelecimento de uma estratégia capaz de permitir a concorrência com fabricantes de motores elétricos no país, todos com estruturas consolidadas de fabricação, vendas e serviços, tais como General Electric, Arno, Brasil, Búfalo e Eberle.

Como marca nova, a Weg teria dificuldades em conseguir alguma fatia no segmento sem implantar sua própria rede de distribuição e serviços. A solução adotada foi a de selecionar pequenas oficinas de recuperação de motores elétricos, não comprometidas com concorrentes, transformando-as em assistentes técnicos e distribuidores exclusivos. Essa foi a base do arranque mercadológico que permitiu a formação da rede de vendas e serviços. O diferencial competitivo proporcionou o crescimento constante de sua posição no mercado ao longo dos anos. Atualmente a Weg é líder de mercado de motores elétricos, detendo de 75 a 85 % das várias faixas de potências (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica).

O crescimento contínuo das vendas da Weg exigiu que outra medida estratégica fosse tomada na área industrial, ou seja, a verticalização do seu processo produtivo: ferramentaria, fundição, centros de usinagem, fabricação de fios magnéticos esmaltados, fabricação de tintas e vernizes, tratamentos térmicos e laboratórios para controle de qualidade, etc. Os investimentos elevados, feitos através dos anos, deram ao grupo Weg a grande vantagem competitiva sobre os principais concorrentes mundiais, cuja grande maioria se transformou em montadoras dependentes de fornecedores externos para seus processos industriais. Ao longo de sua história, os acionistas adotaram a filosofia de destinar apreciável parte dos seus lucros no aprimoramento dos parques fabris, tornando-os aptos a competir com sucesso no mercado globalizado.

Progressivamente, a Weg, além de alcançar a liderança latino-americana de motores elétricos foi diversificando o programa de produtos. Conforme Silva (2005, pág. 118) ocorreram as ampliações de capacidade tecnológica e diversificação horizontal, iniciada em princípios da década de 1980 (Weg Máquinas-1980, Weg Transformadores-1980, Weg Acionamentos-1981, Weg Automação-1986, Weg Química 1980).

Para tanto, a empresa construiu oito parques fabris no Brasil, nas cidades de Guaramirim, Blumenau, São Bernardo, Manaus, Gravataí, Hortolândia e dois em Jaraguá do Sul, sede da

empresa. Além disso, estabeleceu fábricas fora do Brasil, consequência do processo de internacionalização. Atualmente, são três na Argentina, duas no México, uma na China e outra em Portugal – além da projetada para operar na Índia a partir de 2011. Em meio século, a trajetória da Weg culminou num valor de venda de mais de 5 bilhões de reais, em 2009, bem acima dos cerca de 3 bilhões de 2005. Este ano, os investimentos serão de 170 milhões de dólares, o contingente de 22.000 colaboradores e a produção de 55 mil motores produzidos ao dia. Esse desempenho tem contribuído para o destacado comportamento das ações da Weg na BOVESPA.

A internacionalização da Weg

A internacionalização da Weg começou em 1970, com algumas vendas para a América Latina, notadamente, Equador, Uruguai e Paraguai. O marco da entrada da empresa no mercado internacional foi a fundação, em 1988, da WEG EXPORTADORA S.A. com a missão de centralizar todo o comércio exterior do grupo Weg.

Logo a empresa desenvolveu inúmeras iniciativas nas frentes interna e externa. Na frente interna, se ocupou de montar estrutura e preparar pessoal técnico comercial direcionado aos negócios com o exterior. Na frente externa, criou uma rede de representantes e distribuidores, encarregados das vendas, logística e serviços. Além disso, a necessidade de competir no mercado global exigiu a adaptação de seus motores a normas internacionais. As certificações foram obtidas através do envolvimento direto do seu corpo técnico e da contínua melhoria de seus laboratórios. Depois do ISO 9001, a empresa conquistou enquadramentos nas IEC, NEMA e CSA² com as certificações para aplicações específicas, tais como Alto Rendimento a Prova de Explosão, etc. Desde a alta administração até os escalões menores, foi criada a percepção de que a Weg fora do Brasil dependeria da imagem da marca e do reconhecimento dos clientes potenciais como pertencente ao nível top dos fabricantes mundiais.

O conhecimento do mercado global foi desenvolvido por intensos programas de viagens de pessoal de todos os níveis e pela intensificação da participação em feiras, seminários, cursos e estágios, como é o caso da Feira de Hannover, fonte de divulgação e promoção dos seus produtos. A intensificação de intercâmbios deu-se pelos convites para que pessoas de empresas de fora viessem conhecer as instalações e os funcionários da Weg. Para seu pessoal estimulou-se a experiência internacional e o aprendizado de idiomas.

Na década 1990 ocorreu a consolidação da presença internacional da empresa a partir da criação, pela Weg Exportadora, das primeiras filiais com a missão de desenvolver vendas, atuar na logística e em serviços, combinado com o deslocamento de seu pessoal para o exterior e a integração com o pessoal local. Nessa década, surgiram várias filiais: Estados Unidos (1991), Bélgica (1992), Japão (1994), Argentina (1994), Alemanha (1995), Austrália (1995), Inglaterra (1997), Espanha (1998), França (1998), Suécia (1998) e México (1999). A consequência mercadológica principal desta expansão foi a diminuição da dependência de distribuidores e o crescimento das vendas diretas para grandes clientes. A própria natureza dos produtos especiais e de porte maior exigiu a participação direta da Weg, sem uso de intermediários. Do ponto de vista do mix de produtos, a empresa já detinha os principais componentes de um sistema elétrico, como motores, geradores, equipamentos de comando e proteção, perfeitamente enquadrados nas exigências de clientes de grande porte. Desse modo, a Weg capacitou-se a competir oferecendo “pacotes” de produtos, adotando duas frentes estratégicas:

1. Special Projects: Atacando os grandes projetos em suas origens para depois acompanhar os desdobramentos em todas as etapas até a obtenção dos contratos finais contendo os produtos Weg. São os casos: da Cia Minera Mantos de

2 NEMA (National Electrical Manufacturers Association); IEC (Internacional Electrical Commission); CSA (Canadian Standard Association).

Oro (Chile), maior mina de ouro a céu aberto do mundo, que passou a operar com motores de alta e baixa tensão para bombas, compressores, ventiladores e correias transportadoras; da El Shoayba (Arábia Saudita), maior usina do oriente médio para dessalinização da água do mar, que passou a utilizar as bombas acionadas por motores Weg de alta tensão.

2. Global Sourcing: Contratos com grandes OEMS, isto é, fabricantes de equipamentos acionados por motores. São os casos: o Acordo Trienal com Metso (Suécia/Finlândia) envolvendo compromissos de ambas as partes. A Weg se comprometia com a qualidade logística e preços e a METSO com volume de compras distribuídos em metas para seus vários estabelecimentos ao redor do mundo. Ao atingir as metas estabelecidas, a Weg premiava as filiais pelo desempenho.

Com o passar dos anos ambas as frentes contribuíram para que a reputação da Weg de fornecedor confiável fosse reconhecida e que sua marca alcançasse o nível das grandes fabricantes mundiais.

No século 21, a empresa conquistou ampla presença no mercado mundial e fortaleceu o processo de internacionalização. Atualmente, 34% das vendas da empresa são no mercado exterior; têm distribuidores e agentes em mais de 85 países e mais de 1.100 assistentes técnicos cobrindo os 5 continentes; realiza vendas para mais de 110 países; possui fábricas em 6 países e 22 filiais comerciais em países estratégicos; e ainda tem 2.100 colaboradores no exterior. Na fabricação de motores elétricos, a Weg atua, além do Brasil, em Portugal, Argentina, China e México; em automação, no Brasil, Argentina e México; no setor de energia, no Brasil, Argentina, México, Índia, China e Portugal; no de transmissão e distribuição, no Brasil e México; e no de tintas, somente no Brasil. Por isso, o movimento de fortalecimento da Weg no mercado mundial incluiu a conquista do amplo e diversificado mercado asiático e a compra de concorrentes, com destaque para os casos da ABB-México; Efacec-Portugal; e Weifu-China.

Cabe destacar que o crescimento e a internacionalização da Weg foi resposta à chamada “década perdida” dos anos 1980 e às reformas liberalizantes dos anos 1990. O primeiro período representou o fim do desenvolvimentismo baseado nas substituições de importações, com hiperinflação e estagnação econômica, e o segundo, um cenário de valorização cambial desde 1994, também com baixo crescimento econômico e crises intermitentes. O fortalecimento recente da economia no século 21 (inclusive com apoio governamental, via BNDES) estimulou a internacionalização de muitas empresas brasileiras. O fato é que a Weg enfrentou os desafios, implantando o Programa de Melhoria Contínua (PMC), de modo a aprimorar a produtividade, melhorar os estoques e acelerar o atendimento ao cliente. Além disso, a diversificação de mercado e do mix de produtos, a ampliação do market share e a aquisição e joint ventures foram relevantes para a empresa manter a trajetória de crescimento no longo prazo. Cabe lembrar (PAUTASSO, 2008, p. 47) que a presença dessas multinacionais representa um movimento complexo de emergência e fortalecimentos dos “grandes da periferia” (China, Índia, Brasil) e de deslocamento do poder relativo das grandes corporações europeias, estadunidenses e japonesas.

A entrada no mercado chinês

A entrada da Weg no mercado chinês representava um desafio complexo, dado o tamanho do mercado, as possibilidades de crescimento e as dificuldades no que tange às diferenças culturais. O início das operações no Extremo Oriente se deu com a exportação de motores para Taiwan em 1988. A partir desse movimento, a Weg passou a conhecer melhor o mercado e o

comportamento dos chineses nos processos de negociação.



● Fábricas em 6 países (Na Índia a partir de Julho de 2010)

● Filiais comerciais em 22 países

O diretor comercial da Weg Exportadora, Engº Américo Mendes, começou a construir relações e a aprender as peculiaridades da região. Através de frequentes viagens foi se familiarizando com as características dos mercados para, em seguida, iniciar as exportações de produtos para lá. A frente japonesa, localizada ao norte da Ásia-Pacífico, foi desenvolvida inicialmente sem participação de representantes e, somente em 1994, a Weg Japão passou a responder pela cobertura daquele mercado. Na parte sul, visitas a Cingapura, Indonésia, Filipinas e Hong Kong abriram novas possibilidades para a Weg. Foram nomeados representantes de origem chinesa, os quais serviram para a Weg como primeira aproximação da cultura e dos hábitos chineses de negociar. Esses chineses da diáspora (overseas chineses) foram os primeiros a perceber a importância do momento histórico que a China continental estava vivendo ao integrar-se de forma dinâmica na economia mundial. A Weg aproveitou esse período de transição para fortalecer relações com essa comunidade de chineses (e suas redes de relacionamento no país) e adquirir o know-how em negociações. Por exemplo, cabe citar a experiência do Sr. Américo que, em um casamento de chineses nas Filipinas, conheceu Peter Charles, chinês radicado em Honk Kong, e que se constituiu no primeiro cliente Weg naquele país (MENDES, 2008).

A entrada na China deu-se em 2004 pela aquisição da Nantong Electric Motor Manufacturing, uma empresa chinesa do grupo Weifu, com um terreno de 67 mil m², 350 funcionários e um faturamento de 12 milhões de dólares. Surgia, assim, a Weg Nantong voltada à fabricação de motores elétricos. A primeira fábrica da Weg no continente asiático, que produz em três fases de baixa e alta tensão de motores elétricos e está localizada dentro de um grande mercado consumidor no país, na província de Jiangsu, a 250 quilômetros de Xangai, uma das principais cidades da China. Dessa forma, a Weg estava inserindo-se em um mercado com cerca de 1,2 mil empresas atuando no setor, embora 70 destas tivessem mais de 80% do mercado.

As relações entre Brasil e China intensificaram-se nas últimas décadas e, em 2009, o país asiático tornou-se o maior parceiro comercial do Brasil, com um fluxo de comércio de 36,1 bilhões de dólares. A China foi o principal destino das exportações brasileiras, totalizando um valor de 20,1 bilhões de dólares ou mais de 13,1% do total exportado. Entretanto, diferente do caráter geral das relações sino-brasileiras, em que predomina uma pauta de exportações voltadas a produtos intensivos em matérias-primas, notadamente soja e minério de ferro (PAU-TASSO, 2010), a Weg está conseguindo operar em setor de alta tecnologia.

Na verdade, a Weg é uma das poucas empresas brasileiras que tomaram o rumo do Oriente e instalaram plantas industriais na China. Diferentemente da Embraco, que buscou um sócio chinês, a Weg construiu uma fábrica com capital 100% brasileiro. A aquisição da empresa asiática e a entrada na China representaram a conquista da carteira de clientes da fábrica e dos próprios clientes da Weg que já haviam se instalado na China. Além disso, ampliou a penetração comercial em todo o mercado asiático, melhorou a logística operacional e comercial e ampliou a competitividade da empresa. Segundo o vice-presidente da Weg, é vantajoso produzir na China porque há “potencial de mercado, presença de clientes globais e níveis de competitividade com produção local” (Agência Brasil, 17/08/2008).

Foto: Inauguração da Empresa



Fonte:Weg

Desafios da Weg na China

Agora, você e o seu grupo são consultores contratados por Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus para consolidar a Weg no dinâmico mercado chinês. Quais variáveis culturais são cruciais ao êxito da empresa? Qual portfólio de produtos e de serviços deve ser desenvolvido para os seus clientes na China de modo a garantir vantagens e custo/benefício superiores aos oferecidos pelos concorrentes mundiais? Como ampliar a venda no mercado chinês, já que a produção está voltada, em grande parte, para as exportações?

Referências

MAMIGONIAN, Armen. Indústria de Santa Catarina. Mimeo.

MENDES, Américo. Segredos de Passaporte. Porto Alegre: Literalis, 2008.

PAUTASSO, Diego. O lugar da China no comércio exterior brasileiro. In: Meridiano 47 (UnB), Vol. 114, 2010, pp. 25-27.

_____. Diplomacia e negócios internacionais: o caso das multinacionais chinesas. In: Think (Porto Alegre), vol. 6, 2008, pp. 43-47.

SILVA, Marco Aurélio da. Estratégias recentes de crescimento na indústria de equipamentos elétricos do Sul do Brasil. In: Revista do Departamento de Geociências. Vol. 14, nº 1, 2005, pp. 115-130.