

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SAULO DOLATO MARCON

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA WEG SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA**

CURITIBA

2013

SAULO DOLATO MARCON

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA WEG SOB
A PERSPECTIVA DA TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

Artigo apresentado para obtenção de título de Especialista em Desenvolvimento Econômico no Curso de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Gustavo Pereira da Silva

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

SAULO DOLATO MARCON

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA WEG SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

Artigo aprovado como requisito para obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento Econômico no Curso de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Gustavo Pereira da Silva
Departamento de Economia, UFPR

Prof.

Prof.

Curitiba, 30 de agosto de 2013.

RESUMO

O caso de internacionalização da empresa WEG que é apresentado neste estudo está embasado em pesquisa realizada junto ao departamento de internacionalização da WEG, o que permitiu confrontar as características desta empresa com a Teoria do Crescimento da Firma, apresentando fundamentos para a empresa que busca o crescimento por meio da ambição de querer se expandir, a determinação da direção por uma estrutura organizada onde o comando é bem definido e descentralizado, com filiais que possuem autonomia a ponto de permitir flexibilidade para o cumprimento dos objetivos de curto prazo sem perder o foco nas estratégias de longo prazo, com especial atenção à geração e retenção dos conhecimentos aprendidos ao longo da jornada em busca da competitividade, elementos também presentes em teorias evolucionárias na economia.

Palavras-chave: Internacionalização. Teoria do Crescimento da Firma, Grupo WEG

ABSTRACT

The case of internationalization of WEG company which is presented in this study is grounded in research conducted with WEG's Department of Internationalization, which allowed comparing the characteristics of this company with The Theory of the Growth of the Firm, presenting grounds for seeking the company growth through ambition to expand, determination of the direction of an organized structure where the command is well defined and decentralized, with branches that have autonomy to allow flexibility to meet the short-term goals without losing focus on long-term strategies, with special attention to generation and retention the knowledge learned during the quest for competitiveness, elements also present in Evolutionary Theories in Economics.

Keywords: Internationalization. Theory of the Growth of the Firm. WEG Group

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
3. MATERIAL E MÉTODOS	13
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	14
5. CONCLUSÃO.....	18
REFERÊNCIAS.....	19
ANEXO.....	20

1. INTRODUÇÃO

A WEG SA foi fundada em 1961 em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, com o capital equivalente a 3 automóveis fusca (US\$12.000) pelos seus 3 sócios (Werner, Eggon e Geraldo) e passa por um processo de crescimento agressivo especialmente no critério internacionalização, que é uma conquista difícil em um país acostumado a receber multinacionais e não gerar, especialmente indústrias de tecnologia. Em 2012 a empresa possuía cobertura nos 5 continentes com vendas para mais de 110 países, presença de distribuidores e agentes em 85 países, fábricas e filiais comerciais próprias nos EUA, Bélgica, Argentina, Japão, Austrália, Alemanha, Inglaterra, França, Suécia, Espanha, Itália, México, Venezuela, Portugal, China, Emirados Árabes Unidos, Chile, Colômbia, Índia, Rússia, Cingapura e Áustria, faturando mais de R\$6 bilhões, sendo que 51% das vendas no mercado externo e alcançando no mesmo ano o 13º lugar no ranking por índice de transnacionalidade das empresas brasileiras segundo a Fundação Dom Cabral, na frente de empresas como BRF, Embraer, Itaú e Petrobrás.

A pergunta desse trabalho é se esse processo de expansão externa pode ser explicado pela Teoria do Crescimento da Firma, procurando identificar quais e como os elementos dessa teoria são aplicáveis ao caso de internacionalização da empresa WEG.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A Teoria do Crescimento da Firma de Penrose propõe que as oportunidades de investimentos e as direções para o crescimento de qualquer empresa são praticamente ilimitadas e dependem basicamente do apetite que o empresário, ou grupo administrativo, possui em expandir os seus negócios limitados aos recursos que dispõe para este fim, inclusive sendo capaz de gerar demandas por meio de inovações, conforme cita Penrose (2006, p. 148) “o crescimento é um processo; o tamanho um estado”.

A cadeia de comando de uma firma deve ser bem definida para que seja possível determinar o tamanho e direção do crescimento, bem como para possuir capacidade de responder rapidamente às oscilações do mercado ou no impacto de qualquer outro fator não previsto, pois em uma firma desorganizada hierarquicamente as decisões tendem a ser mais lentas, o que pode acarretar na perda de competitividade especialmente quando essa atua em mercados mais dinâmicos, contudo sem perder o foco nas ações de longo prazo que proporcionarão à firma o cumprimento das suas ambições.

Uma firma pode, virtualmente, crescer sem limites por meio da aquisição de mais fatores de produção e ganho de mercado apesar de teorias que afirmam haver um ponto onde há rendimentos decrescentes, o que é questionável uma vez que é muito difícil medir quando seria este ponto tendo em vista todas as possibilidades que a firma pode aproveitar, os ajustes que podem ser efetuados em sua gestão ou até mesmo fusões e aquisições. Mesmo que essa se torne monopolista em um determinado mercado, ainda assim haverá espaço para firmas menores que tomarão proveito dos nichos não interessantes para uma empresa com porte muito grande, demonstrando a dinâmica e as oportunidades existentes em um ambiente competitivo, da mesma forma que um mercado em constante mutação sempre atrairá novas oportunidades para firmas empreendedoras.

Sempre que houver oportunidades de ampliar o lucro as firmas capitalistas tenderão a crescer o mais rápido possível a fim de aproveitar ao máximo as chances de rendimentos, e essa expansão é uma necessidade uma vez que outros empresários provavelmente aproveitarão as oportunidades deixadas por uma

empresa menos ambiciosa gerando assim ameaças à empresa que esteja estacionada.

Segundo Penrose (2006, p. 82-83) é possível classificar os empresários segundo a sua ambição, sendo um grupo chamado de “produtivistas” ou “em formação” ou “construtores de ativos” que crescem as suas firmas organicamente por meio da redução de custos, melhoria da qualidade, investimentos em tecnologia, melhores serviços, enfim, no aumento da produtividade e competitividade interna. O outro grupo é classificado como “construtores de impérios” que buscam a ampliação principalmente por meio de aquisições de empresas para obter mercado ou até para eliminar a concorrência e a competição de um determinado espaço.

A Teoria do Crescimento da Firma expõe que, segundo ela, existem três classes de razões limitantes para o crescimento das empresas que são (PENROSE, E. 2006, p. 87):

Aptidão administrativa: onde as firmas determinam o tamanho do seu crescimento de acordo com as capacidades de gerir a condição desejada levando em consideração não somente o tamanho da equipe administrativa, mas também os conhecimentos e habilidades que essa equipe possui aliada à capacidade da firma em descentralizar a autoridade e trabalhar com diferentes perfis profissionais com especial atenção na disseminação e retenção dos conhecimentos adquiridos ao longo do processo por meio de sistemas de comunicação.

Mercados de produtos e fatores: a autora não aborda diretamente esse tema, contudo entende-se que a firma é logicamente limitada pelo mercado em que ela possui capacidades para atuar e também pelos fatores de produção disponíveis para negociação, seja matéria-prima para produção, quanto profissionais qualificados para a execução dos planos.

Incerteza e riscos: qualquer ação envolve um risco e cabe ao empresário atribuir um grau de confiança nas capacidades da firma em executar essas ações e um nível de risco aceitável para seguir especialmente quando se trata de investimentos. Falhas nesse processo podem causar sérios danos à empresa à medida que essa cresce e passa a tomar ações cada vez mais impactantes, normalmente necessitando de quantias cada vez maiores de capital. Para mitigar o risco quando a empresa não domina perfeitamente o âmbito de certos investimentos

a autora recomenda a utilização de consultorias especializadas até que a firma adquira os conhecimentos necessários para seguir atuando no sentido do investimento. O balanço entre os riscos e oportunidades dependerá do apetite do empresário em expandir a firma, procurando meios para seguir com a expansão até que lhe seja suficiente, observando “meios para utilizar os serviços de seus recursos mais lucrativamente do que aqueles até então utilizados” (PENROSE, E. 2006, p. 120).

A medida que a empresa cresce ela tende a tornar-se mais eficiente por meio do aumento da qualificação profissional (contratação de especialistas) e a melhor utilização desses fatores gerando economia de escala, bem como aproveitando melhor a sua força de vendas que terá mais produtos em seu portfólio e esses produtos tendem a ser mais baratos e melhores a medida que a empresa ganha em escala de produção, contudo o crescimento da estrutura gera problemas administrativos devido ao aumento da complexidade, cabe ao empreendedor estruturar a firma para minimizar esses problemas a fim de aproveitar o máximo das capacidades disponíveis.

Para suportar as pressões do mercado e do próprio tamanho da empresa normalmente é necessário um crescente montante de investimentos no tempo bem como uma maior disponibilidade de capital que possibilita mais investimentos. Firms que investem em pesquisa e desenvolvimento podem adaptar-se com mais facilidade às demandas dos clientes podendo customizar soluções que podem inclusive servir para outros clientes gerando assim diferenciais competitivos ampliando assim a sua capacidade de expansão, contudo quanto mais longe a empresa investir das suas capacidades já adquiridas, mais difícil será adaptar-se aos novos produtos e processos.

Com o crescimento das operações e ampliação do portfólio a firma naturalmente poderá buscar uma maior integração com sua cadeia produtiva a fim de adquirir mais competitividade, podendo essa integração ocorrer “para frente” por meio do fornecimento de outros produtos e serviços que o cliente utiliza ou “para trás” passando a produzir insumos ou serviços que anteriormente eram adquiridos de terceiros sendo esse processo conhecido por integração vertical.

O maior controle sobre a tecnologia empregada nos bens de produção reduz a capacidade dos concorrentes em competir em um mesmo mercado levando as

empresas e investir em diferenciação e quanto maior o tamanho da firma maior a capacidade de investimento e conseqüentemente maior a sua produtividade o que é benéfico para os consumidores que obterão produtos de melhor qualidade e mais barato que em mercado dominados por empresas pequenas que possuem pouca capacidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento. As grandes empresas evitam que as menores empresas e as concorrentes copiem os seus desenvolvimentos por meio do registro de patentes.

Complementando as ideias clássicas sobre o crescimento da firma o artigo “Uma Introdução às Teorias Evolucionárias na Economia” (DOSI; NELSON, 1994) explica que variações aleatórias ocorridas nas relações entre oferta e demanda geram uma seleção natural ao longo do tempo das firmas que oferecem produtos mais competitivos, como consequência selecionando as firmas mais eficientes na oferta desses produtos e serviços, sendo que essa eficiência envolve vários fatores que não apenas produtividades como entendimento do mercado, retenção e utilização do conhecimento acumulado, inovação, tecnologia, processos, estrutura, etc. contrapondo a teoria neoclássica onde as empresas tomam as decisões unicamente baseando-se na maximização da utilidade e restrições, cometendo erros por não conseguir controlar as inúmeras interações existente no mercado e dentro da própria empresa uma vez que há vários fatores que fogem do seu controle, por isso é essencial gerar inovação para explorar as dinâmicas de interação e tirar os proveitos quando os resultados forem favoráveis, especialmente quando se trata de novas tecnologias mais produtivas que são mais difíceis de serem copiadas pelos concorrentes uma vez que o conhecimento acumulado pela seleção natural está contida dentro da empresa geradora dessa tecnologia, gerando um novo “paradigma tecnológico” no mercado, ou seja, um novo padrão para quem quiser se sustentar nesse mercado e assim todas as concorrentes buscam lançar esses paradigmas para ganharem competitividade, seguindo o ciclo da seleção natural onde as menos eficientes tenderão a desaparecer proporcionando ganhos para os consumidores que obtêm produtos e serviços melhores e mais baratos e para as firmas que conseguem obter ganhos de escala.

O trabalho “Solução de Problemas e Governança de Coordenação” (CORIAT; DOSI, 2000) que ao relacionar a economia evolucionária especificamente às capacidades da firma expõe que o aproveitamento de tarefas similares

proporcionada pelo ganho de escala é uma variação que leva ao triunfo quando aliada ao seu comportamento heterogêneo provocado pela diversidade de ofertas, sendo assim o mercado naturalmente selecionará quais produtos e serviços a firma é mais competitiva, mas para que esse movimento ocorra de forma eficiente a firma deverá apegar-se ao esforço de ser cada vez mais produtiva identificando e resolvendo os problemas específicos para desenvolver as suas competências em determinados mercados por meio da acumulação de conhecimento dentro da firma, identificando oportunidades de complementaridade e interdependência entre as rotinas gerando mais eficiência na gestão dos ativos. Para fomentar a diversidade os autores recomendam a coordenação descentralizada dos processos, dessa forma juntando “pedaços de conhecimento que contribuem para o desenvolvimento de produtos complexos”.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Para o estudo do processo de internacionalização da WEG pelo enfoque da Teoria do Crescimento da firma foi utilizado como base teórica o livro de Edith Penrose que, apesar de ter sua primeira publicação em 1959, apresenta características atuais sobre o modelo utilizado pelas firmas capitalistas. Para medir a atualidade e aplicabilidade dessa teoria no caso estudado no presente trabalho foram captadas informações oficiais enviadas pelo departamento de internacionalização da própria empresa, por meio de apresentações e resposta a um questionário com questões direcionadas ao entendimento do problema proposto que se encontra em anexo a este trabalho.

Complementando o estudo houve a presença de relações com os artigos sobre a teoria evolucionária de Giovanni Dosi, Richard Nelson e Benjamin Coriat.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A WEG desde a sua fundação em 1961 adotou uma visão voltada ao mercado externo tanto que iniciou o seu processo de internacionalização nove anos após a sua fundação por meio da identificação de oportunidades atraentes de investimentos e adaptando os seus produtos e recursos às necessidades e exigências dos mercados locais. Produz equipamentos de tecnologia como transformadores de 311MVA com 10 metros de comprimento, 8 metros de altura e 260 toneladas, também motor elétrico com 36.700 HP e geradores de até 350 toneladas que devem cumprir normas técnicas e regulamentações específicas, sendo assim determinado o portfólio que a empresa exportaria e no futuro produziria em países que não o Brasil, mostrando que a firma pode, segundo Penrose, “produzir qualquer coisa para a qual se possa encontrar ou criar uma demanda”.

Para que o processo de internacionalização tivesse êxito foi necessário que a empresa descentralizasse as suas decisões provocando uma reestruturação na gestão a fim de adquirir maior agilidade, sendo criado o posto de Diretor Internacional e 3 diretores regionais (América do Norte, Europa e restante do mundo) cada um com autonomia para tomar decisões e ações imediatas sobre o mercado mundial.

Um dos desafios enfrentados pela firma, segundo Penrose, é aliar as condições de curto prazo que envolvem os processos e ambiente operacionais com as de longo prazo relacionados aos objetivos estratégicos, o que em um processo de internacionalização é de vital importância, para isso a WEG busca capacitar a sua força produtiva e de vendas para enfrentar as intempéries e seguir na direção almejada, também buscando novos negócios e clientes e diferentes segmentos como fez ao abranger a sua atuação para os seguimentos de óleo e gás, mineração, geração de energia e cimento.

O crescimento da firma em um processo de internacionalização traz o novo desafio de gerenciar uma empresa que corre o risco de ficar “grande demais” para ser gerida com eficiência, para resolver essa situação a WEG implementou o sistema SAP, que permite um controle global e integrado dos processos produtivos, vendas e administração de pessoal, criando uma identidade de competidor global e

não apenas de um fabricante brasileiro inserido no mercado global, todavia sem perder a sua cultura de excelência e crescimento contínuo.

Para manter o ritmo de crescimento é necessário garantir que a firma aprenda rapidamente e armazene o conhecimento adquirido com a experiência especialmente em um processo de internacionalização, por isso a WEG criou um programa *WEGnology* que formaliza os conhecimentos gerados na empresa servindo como um guia para os diversos setores garantindo, conforme explorado na Teoria do Crescimento da Firma, o “eficiente funcionamento do grupo” tomando vantagem dos conhecimentos disponíveis dentro e também fora por meio da aquisição de pesquisas, estudos de mercado, etc. bem como a alimentação de informações oriundas das filiais fora do Brasil que alimentam a matriz com mais conhecimento aumentando assim a capacidade da empresa de competir especialmente com os grandes *players* internacionais como ABB, Siemens, Emerson e Alstom.

Na apresentação para investidores realizada em maio de 2013 a WEG expõe que para melhorar as margens (EBITDA 16,5% em 2012) e aumentar a competitividade é necessário foco na produtividade interna, melhorias contínuas, melhorar a presença global, inovação e maior conteúdo tecnológico, o que é consoante com a teoria de Penrose sobre o crescimento da firma.

Tendo em vista que há concorrentes fortes no mercado mundial há muitos riscos e incertezas que a firma necessita lidar durante o processo de internacionalização, contudo a WEG demonstra grande maturidade ao informar que lida com essa situação de forma natural por meio da sua capacidade em adaptar-se valendo-se principalmente da sua expertise e nas suas áreas de pesquisa e desenvolvimento, transformando assim o conhecimento presente na firma em novos produtos e serviços competitivos, com isso oferecendo à equipe de vendas um portfólio mais completo e competitivo tornado mais produtiva a relação fornecedor e cliente, formando profissionais cada vez mais especializados em todos os processos desde compras até o pós vendas, provendo escala para plena utilização da equipe de vendas para gerar economias por meio do melhor aproveitamento dos recursos produtivos conforme colocado por Penrose, contudo a WEG acredita que há “enormes oportunidades em todos os mercados mundiais”, mostrando a ambição de seus executivos na busca constante pelo crescimento.

Uma estratégia apontada na Teoria do Crescimento da Firma são as aquisições, de que a WEG valeu-se especialmente para ter acesso aos mercados internacionais com as especificidades desses mercados, como ocorreu com a aquisição de uma planta industrial da ABB no México, também a companhia EM (Electric Machinery) de motores elétricos e geradores da GE (General Electric) nos EUA, a espanhola MTOI para fabricação de aerogeradores e ZEST fabricante de motores elétricos na África do Sul. Com o objetivo de atingir o faturamento de R\$20 bilhões no ano de 2020 as aquisições fazem parte natural desse processo, fazendo análises cuidadosas sobre os recursos que dispõe para enfrentar novos mercados e também se adaptando à cultura e necessidades dos mercados em que atua, tanto que a empresa é capaz de fornecer os seus produtos para mais de 135 países em 2013 declarando um confortável conhecimento das diversas culturas, contudo reconhecendo que há muito para aprender.

Em relação ao modelo produtivo de integração que a WEG adota no Brasil, altamente verticalizada, nos mercados internacionais esse modelo não se mostrou vantajoso sendo assim é adotada a terceirização e importação de componentes do Brasil, sendo assim no Brasil a WEG focou na integração “para trás” e no exterior no modelo “para frente”, gerando assim uma vasta gama de conhecimentos e uma preocupação com a preservação do capital intelectual por meio do registro de patentes dos seus produtos e processos evitando que concorrentes se apoderem dos seus desenvolvimentos tecnológicos.

Por meio da inserção internacional a WEG adquiriu uma grande diversidade de capacidades conforme o artigo de Dosi e Coriat, a empresa deixa claro que existe um permanente esforço pelo ganho de produtividade para manter-se competitiva e mantendo a diversidade tanto no processo decisório com a criação da diretoria internacional com autonomia aos executivos conforme citado anteriormente assim como nos seus produtos e serviços que abrangem motores elétricos, componentes de comando e proteção, componentes de variação de velocidade, automação de processos industriais, transformadores de geração e distribuição de energia, tintas e vernizes industriais. Diversidade de oferta que utilizam os mesmos “pedaços de conhecimento” para a geração de trunfos competitivos.

Com a ampliação e qualificação dos concorrentes a WEG posicionou-se em meio a um ambiente altamente competitivo onde a seleção natural apontada por

Dosi e Nelson é mais ágil uma vez que demanda das empresas sobreviventes uma grande diversidade de produtos, serviços, processos e inovações produtivas por meio da acumulação de experiência de forma sistematizada conforme mostrado anteriormente no esforço efetuado pela empresa em expandir as suas fronteiras, e tamanho ganho de eficiência fez com que a WEG obtivesse grandes vantagens de escala e qualidade no mercado interno tanto que tinha 79% do mercado de motores elétricos do Brasil em 1999, movimento natural para uma empresa que utiliza no mercado doméstico “paradigmas tecnológicos” globais o que são dificilmente copiados pelos concorrentes.

Em concordância com as teorias evolucionárias e com a teoria do crescimento da firma a WEG apresenta os seus direcionais para o crescimento que são: 1) “Mais e melhor”, propondo maior diversidade na oferta e melhor qualidade dos produtos e serviços; 2) “Expansão internacional”, com a ambição de crescer e conquistar melhorando também a sua escala e capacidade de competição e 3) “Novos negócios”, que proporcionem retornos atraentes e sinergias com a estrutura atual.

5. CONCLUSÃO

A vontade e competência que a WEG teve e tem para se internacionalizar e competir internacionalmente pode servir como exemplo para algumas empresas brasileiras, mostrando que é possível crescer por meio da busca incessante pela expansão e aumento da qualidade, fatores essenciais que na Teoria do Crescimento da Firma podem ser verificados como ambição e produtividade.

Penrose aborda por diversas vezes que é a ambição da empresa, ou de seus executivos, o fator limitante de seu crescimento, e a WEG sempre mostrou crescimentos robustos e ousados como a início das exportações apenas 9 anos após a sua fundação e pouco mais de uma década depois montando escritórios de serviços no exterior e mais uma década depois com operações fora do país, ou seja, 30 anos após o início das operações a empresa inaugura um escritório de vendas no mercado mais competitivo do mundo que são os Estados Unidos da América e para chegar até este ponto teve que adaptar os seus processos assim como prevê a teoria que, apesar de escrita no final dos anos 1950, relata as características de crescimento das firmas capitalistas.

Para empresas do ramo de tecnologia são necessários investimentos constantes em pesquisa e desenvolvimento, e para suportar esses investimentos é natural que a firma busque crescer até para poder ganhar em escala de produção. Com o passar dos anos a WEG assumiu uma posição de liderança no mercado brasileiro, o que serviu como motivação para ampliar o seu processo de internacionalização. E por se tratar de uma empresa que atua no segmento de insumos industriais, a busca por novos mercados e novas tecnologias não serve apenas para manter-se competitiva, mas principalmente para usufruir dos potenciais ganhos que os mercados dos países mais industrializados do mundo podem oferecer.

A sua diversidade de processos provocada pela atuação em diferentes segmentos e diferentes países aliado à capacidade de adaptação e de aprender constantemente geraram diferenciais competitivos que proporcionaram a sobrevivência da empresa em meio a mercados competitivos, enquadrando-se nos conceitos da teoria evolucionário da economia.

REFERÊNCIAS

CORIAT, B. DOSI, G. Problem-solving and coordination-governance: advances in a competence-based perspective on the theory of the firm. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, p. 49-84, jan./jun. 2002.

DOSI, G. NELSON, R. An introduction to evolutionary theories in economics. **Journal of Evolutionary Economics**. v. 4, n. 3, p. 153-172, 1994.

FUNDAÇÃO DON CABRAL e LONDON BUSINESS SCHOOL. **WEG: adapting family capitalism for global market**. 2000.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking das transnacionais brasileiras 2012: os benefícios da internacionalização**. 2012.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

WEG. **Case de internacionalização da WEG**. Marketing – International Division, 2008.

WEG. **Internationalization Process**. 2012, apresentação.

WEG. **Investor Relations Presentation**. 2013, apresentação.

ANEXO

Questões relacionadas à Teoria do Crescimento da Firma respondidas em 06 de agosto de 2013 por Mauro Tusset, integrante do *Marketing International Division* da WEG Equipamentos Elétricos SA:

- 1) Como a WEG avalia a sua posição competitiva atualmente e como era avaliada no início do processo de internacionalização em 1991?
- 2) Como foi determinado o portfólio para internacionalização?
- 3) A WEG teve que se reestruturar gerencialmente para se internacionalizar? Especialmente no nível executivo com definições de poder de decisão para oferecer maior agilidade?
- 4) Como a WEG conseguiu conciliar os desafios de curto prazo (especialmente anos 80 com baixo crescimento e recessão) com a sua estratégia de internacionalização?
- 5) O que foi feito para aumentar o ganho de eficiência e evitar que a empresa ficasse “grade demais” colocando em risco a sua operação?
- 6) Quais são as medidas adotadas para que a empresa não perca a sua identidade mesmo com tantas aquisições?
- 7) Como a WEG avalia a sua experiência de internacionalização?
- 8) Como a WEG fez para garantir a manutenção e externalização do conhecimento tácito existente na firma (sistemas de comunicação)?

- 9) Como a empresa gera os conhecimentos necessários para estar preparada quando atuar em novos mercados?
- 10) Como a WEG lida com as incertezas/riscos do mercado, especialmente ao atingir mercados internacionais de quais meios se utiliza para evitar os riscos a fim de seguir com a sua expansão?
- 11) Como a empresa verifica as oportunidades em novos negócios e produtos no mercado interno e externo? (Mais vontade de crescer ou otimização dos recursos?)
- 12) Como a empresa se prepara para competir em mercados altamente competitivos como o europeu e o norte-americano?
- 13) A WEG considera que utiliza plenamente a sua força de vendas ou ainda há oportunidades? Quais?
- 14) Para os planos de faturar \$20B em 2020 a empresa continuará com foco nas aquisições no exterior?
- 15) Como a empresa lidou com a mudança cultural de ter que investir muito para concorrer? (o que não ocorre normalmente no Brasil)
- 16) A WEG pretende manter o seu modelo de integração vertical tanto no Brasil? Por que este modelo não é aplicado no exterior?
- 17) A WEG vê a necessidade de obter monopólio nos países do exterior para usufruir dos ganhos de escala?
- 18) Registrar patentes em vários países, especialmente nos EUA, é uma necessidade para se proteger intelectualmente ou isso não chega a ser uma ameaça?