

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

RENATA VILLAR PIRES

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA WEG

FLORIANÓPOLIS
2017

Renata Villar Pires

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA WEG

Trabalho de Conclusão de Curso submetido a
Universidade Federal de Santa Catarina para a
obtenção do Grau de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Entrada na Secretaria do Departamento de Econômica

Em/...../.....

FLORIANÓPOLIS
2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,5 a aluna Renata Villar Pires na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Prof. Francisco Gelinski Neto

Prof. Michele Romanello

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me conduzir ao certo caminho e sempre cuidar de mim. Sem fé e confiança Nele nada seria possível. Agradeço aos meus amáveis pais, que buscaram mostrar a encarar e mudar as dificuldades do mundo, ao invés de fugir da realidade, além de todos os valores que me foram ensinados e que me fizeram ser quem eu sou hoje. Agradeço ao meu magnífico irmão Diogo Villar, que sempre acreditou no meu potencial e habilidades, buscando sempre me confortar em situações difíceis e mostrar que tenho um porto seguro. Agradeço a minha melhor amiga Bruna Maia, que é uma pessoa extremamente positiva e sempre acreditou em mim. Agradeço ao meu Professor e Orientador Prof. Luiz Carlos de Carvalho, que me recebeu muito bem com um projeto que me apaixonei, além de ser um excelente, atencioso e paciente professor. Gostaria que todos os professores fossem como o Professor... Com amor pelo ensino! Agradeço aos meus amigos que sempre me apoiaram e foram pacientes nessa jornada.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Parques Fabris Weg no mundo	47
Figura 2 - Mercados Abrangidos em % da Receita do Mercado Externo	51
Figura 3 - Número de fornecedores locais	55
Figura 4 - Valor gasto com compra de fornecedores locais	55
Figura 5 - Diversificação de Produtos WEG.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principais países importadores de máquinas, aparelhos e materiais elétricos do BR entre 2000 e 2016.	34
Gráfico 2 - Principais países exportadores de máquinas, aparelhos e materiais elétricos entre 2000 e 2016 (valor em mil US\$)	35
Gráfico 3 - Principais países dos quais o BR importou máquinas, aparelhos e materiais elétricos ente 2000 e 2016	35
Gráfico 4 - Evolução das exportações brasileiras de máquinas, aparelhos e materiais elétricos, de 2000 a 2016.....	36
Gráfico 5 - Evolução da receita líquida	42
Gráfico 6 - Evolução do lucro líquido da WEG S/A nos últimos 16 (dezesesseis) anos em milhões de R\$	43
Gráfico 7 - Aumento da Receita Líquida - WEG 2001-2016	49
Gráfico 8 - Comparativo de Percentual de crescimento da receita líquida do Mercado Externo (ME) X Mercado Interno (MI) no período de 2001 a 2016 (em percentual).	50
Gráfico 9 - Consumo de Energia Elétrica/ROL – Grupo WEG (Fábricas (Mwh/Rol [milhões])	53
Gráfico 10 - investimento social da Weg nos últimos cinco anos.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aquisições Internacionais e Joint Ventures nos últimos cinco anos	48
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

IPCA- Índice Nacional de Preços ao Consumidor

PAC- Programa de Aceleração do Crescimento

BR- Brasil

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

IEC- International Electrical Commission

PWQP- Programa WEG da Qualidade e Produtividade

NAFTA- Tratado Norte- Americano de livre comércio

MI- Mercado Interno

ME- Mercado Externo

FDC- Fundação Dom Cabral

BCG- Boston Consulting Group

ULBRA- Universidade Luterana do Brasil

FIA- Fundação da Infância e Adolescência

ROL- Receitas Operacionais Líquidas

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as estratégias de crescimento do Grupo WEG S/A, que foi fundada em 1961 na cidade de Jaraguá do Sul, no interior de Santa Catarina, e fizeram com que a empresa tivesse reconhecimento e expressividade no mercado nos últimos anos, tornando-se líder latino-americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo. Para atender os objetivos deste trabalho, foram buscadas informações em artigos, dissertações, teses, reportagens, demonstrativos financeiros e relatórios da administração da WEG. O resultados mostram que a estratégia de diferenciação na empresa está fortemente pautada em questões ambientais, de responsabilidade social, além de apelar muito para a qualidade de seus produtos e serviços; que esforços de redução de custos vem crescendo seu interesse em diminuição de consumo de energia, através da eficiência energética, porém não é uma prioridade para a empresa essa redução de custos; que a verticalização foi intensamente usada na década de 1980 e 1990, porém foi perdendo a força para a terceirização dos anos 2000 para cá, com a utilização de fornecedores locais; que a estratégia de cooperação é mais forte entre a relação universidade-empresa que a WEG estabelece para um maior intercambio de informações e conhecimento. A empresa adotou a estratégia de diversificação com a fabricação de novos para novos mercados, isto é, além de diversos tipos de motores, a empresa produz tintas, transformadores, geradores, entre outros produtos. A estratégia de internacionalização foi utilizada para expandir seu mercado de atuação e parceiros comerciais, principalmente através de aquisições no exterior. Com isso, foi possível concluir que as estratégias adotadas pelo grupo WEG S/A foram eficazes e serviram para a fundamentar seu crescimento ao longo dos últimos anos.

Palavras-Chave: Estratégias de Crescimento; Estratégias Competitivas; Setor de bens de Capital; WEG;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.2.3 Justificativa.....	8
1.3 METODOLOGIA.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Estratégias e sua importância	12
2.2 Competitividade e Padrões de Concorrência.....	13
2.3 Estruturas de Mercado E OS PADRÕES DE CONCORRÊNCIA	14
2.4 Estratégias de Crescimento.....	17
2.4.1 As Estratégias Competitivas.....	18
2.4.1.1 Estratégia de Líder Custos.....	18
2.4.1.2 Estratégia de Diferenciação de Produto.....	20
2.4.1.3Estratégia Melhor Custo	22
2.4.2 As outras Estratégias de Crescimento	22
2.4.2.1 Estratégia Diversificação	22
2.4.2.2Estratégia de Internacionalização	24
2.4.2.3 Estratégias de Integração Vertical	25
2.4.2.4 Estratégia de Terceirização.....	26
2.4.2.5 Estratégia de Cooperação	27
3 O SETOR DE BENS DE CAPITAL	29
3.1 CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE BENS DE CAPITAL.....	29
3.2O SETOR DE BENS DE CAPITAL NO BRASIL.....	31
4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO GRUPO WEG.....	36
4.1 Histórico da Empresa WEG e Características Gerais.....	36
4.1.1 O Histórico do Grupo Weg.....	36
4.1.2 Desempenho da WEG S.A. nos Últimos Anos	41
4.2 Estratégias de Internacionalização.....	44
4.3 Estratégias para Controlar os Custos	52
4.4 Estratégias de verticalização, terceirização e cooperação	54

4.5 Estratégias de Diferenciação	57
4.6 Estratégias Diversificação	63
5 CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Na teoria neoclássica, o objetivo da empresa é a maximização dos lucros, suposição baseada na situação de que o proprietário da empresa é também seu dirigente, e que ela não se depararia com dificuldades para atingir aquele objetivo. Na realidade, sabe-se que a firma opera em ambiente marcado pela incerteza, o que afeta o resultado futuro das variáveis associadas ao lucro, isto é, suas receitas e despesas. Pelo lado das receitas, a empresa não sabe com certeza como será a evolução dos preços que cobrará pelos seus produtos, nem como a sua demanda se comportará, visto que a mesma dependerá da renda e gostos dos consumidores e das estratégias dos concorrentes. Pelo lado das despesas, o preço dos insumos pode sofrer modificações inesperadas (GEORGE; JOLL, 1983).

O segundo ponto é que as firmas podem visar um objetivo diferente da maximização de lucro, como por exemplo, a maximização de vendas ou o crescimento. Muitas vezes, os gerentes dentro de uma empresa, podem não ter um objetivo comum, como é o anunciado na teoria neoclássica. Além disso, as decisões sobre o comportamento da firma são tomadas por gerentes, que podem visar o crescimento, a fim de buscar um bem-estar, e não nos lucros.

Essas decisões tomadas pelos gerentes, havendo assim uma separação de proprietário e gerencia, seguem a Corrente Gerencialista. Nela, há a introdução da figura de um gerente administrador que representa os acionistas proprietários. Os gerentes administradores poderiam buscar maximizar as utilidades e o crescimento além dos lucros.

Por grandes empresas visarem também o crescimento, em um mundo de negócios competitivo e com fortes concorrentes em busca do sucesso, tornou-se indispensável o uso de estratégias como uma forma de diferencial e para potencializar o crescimento da empresa, que devem acompanhar as mudanças do mercado.

O estado de Santa Catarina é visto como referência de tecnologia no Brasil, além de ser um dos estados com empresas mais bem sucedidas do país. Dentre elas, se destaca a empresa WEG, que foi fundada em 1961 e se consolidou como fabricante de motores e fornecedora de sistemas elétricos industriais completos. Filiais em 29 países Fábricas em 12 países e com mais de 30 mil colaboradores e 1.600 engenheiros. Além disso, seus produtos estão presentes nos cinco continentes. (WEG, 2017)

O presente estudo, dessa forma, busca identificar e analisar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa WEG nos últimos anos e que a diferencia das outras empresas. Estratégias que foram significativas para o seu desenvolvimento e crescimento,

tornando-se uma empresa competitiva no mercado e com a confiança de milhares de brasileiros.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias de crescimento da empresa WEG nas últimas duas décadas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o setor de bens de capital no Brasil
- Identificar as estratégias competitivas adotadas pela WEG
- Verificar em que medida a empresa adotou as estratégias de diversificação e internacionalização

1.2.3 Justificativa

Para ser uma empresa competitiva e obter vantagens em relação aos seus concorrentes, obtendo-se assim resultados satisfatórios de desempenho e crescimento da firma, assim como atrair e manter consumidores, a utilização de estratégias de crescimento se tornou algo indispensável e fundamental se os gerentes visam o sucesso.

A WEG é uma empresa catarinense e com mais de 50 anos de história e, passou por diversas fases de crescimento e recessão da economia, conseguindo superar e crescer. É uma empresa que procura atingir as necessidades dos clientes e se orientar a eles, em diferentes momentos em que a sociedade se encontra. O Brasil não é o primeiro em tecnologia, porém a empresa WEG se destaca em tecnologia, P&D, marketing, entre outras estratégias, o que torna a empresa capaz de competir no mercado.

A realização deste trabalho justifica-se então como forma de compreender, podendo também utilizar as estratégias adotadas pela WEG para enfrentar a concorrência e ter competitividade no setor. A escolha da empresa foi justamente, por apresentar resultados positivos em relação ao crescimento.

O resultado desse estudo poderá contribuir para o debate sobre o desenvolvimento e crescimento de empresas em geral, tendo como objeto de análise a empresa WEG,

contribuindo para a importância do uso de estratégias de crescimento para ascensão de uma empresa e obter vantagens competitivas.

1.3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar quais foram as estratégias de crescimento adotadas pela empresa do setor de bens de capital WEG S/A. Dessa forma, o trabalho é considerado como um estudo de caso, pois estuda uma entidade bem definida, que pode ser uma instituição, pessoa, unidade social, currículo, entre outros, “onde o pesquisador não tem a pretensão de intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo como ele o percebe”(FONSECA, 2002, p. 33).

Além disso, o tipo de pesquisa é descritiva, pois tem como objetivo a descrição de uma determinada experiência, situação, fenômeno, entre outros. (GIL, 2008). O método utilizado será o dedutivo, pois se partirá de uma premissa geral para chegar a algo particular (GIL, 2002), que no caso será as Estratégias de Crescimento, particularmente da empresa WEG. Será utilizado, na abordagem do problema de pesquisa, o método qualitativo, onde será verificada a relação da realidade com o objeto de estudo. A pesquisa bibliográfica terá caráter exploratório, uma vez que os dados coletados serão de livros, dissertações, teses e artigos científicos. Logo após, será utilizado o método quantitativo, com uso de dados estatísticos e dados numéricos para dar fundamento à análise qualitativa.

Inicialmente, será feito um referencial teórico relacionadas a teoria das estratégias de crescimento e economia industrial. Para isso, será utilizado o material teórico de Anita Kon(1999), Thompson(2008), Schumpeter(1997) e Hitt(1998). Após isso, será apresentado o setor de bens de capital no Brasil, assim como uma breve apresentação sobre a empresa WEG S/A, com contextualização histórica, caracterização e desempenho da companhia. Para os cálculos de inversão da taxa de cambio, foi utilizado a média de R\$ 2,36 reais a preço de dólar no ano de 2014. Já para os gráficos onde houve uma análise da taxa de crescimento para ser possível visualizar o real crescimento, foi feita uma deflação do valor por meio do índice IPCA.

Por fim, será identificado e analisado as estratégias de crescimento adotadas e resultados obtidos pela empresa WEG S/A nos últimos anos, com base em dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica, documental, relatórios de demonstrações de resultados e balanços, como arquivos de demonstrações financeiras e relatórios anuais que são divulgados, anualmente, na seção de relação com os investidores, reportagens em websites, estudos anteriores, visando uma

análise mais realista das suas estratégias de crescimento em comparação com o que ela realmente se desenvolveu e cresceu.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIAS E SUA IMPORTÂNCIA

Estratégia é o plano de ação administrativa para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações pelos gerentes tendo como objetivo o crescimento da firma, atrair clientes e satisfazê-los, além de competir de modo bem sucedido, melhorar o desempenho financeiro e de mercado. Apesar disso, Artur A Thompson (2008, p. 4):

A estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional. (THOMPSON, 2008, p.4).

Uma estratégia vista como vencedora deve se ajustar às situações externa e interna da empresa, criar vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho da organização. Ela também precisa ser compatível com os pontos fortes e fracos da empresa, com as competências e com a capacitação competitiva.

As estratégias vencedoras permitem que uma empresa obtenha vantagem competitiva de forma mais duradoura. Quanto maior e mais duradoura é a vantagem competitiva que uma estratégia ajuda a formar, mais poderosa ela é (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008). Uma boa estratégia atinge um bom desempenho da empresa. Duas melhorias do desempenho da firma revelam em grande parte o calibre de uma estratégia. A primeira são os ganhos em lucratividade e estabilidade financeira, e o segundo é os ganhos na força competitiva e na posição de mercado.

Segundo Thompson (2008), é importante elaborar e executar estratégias por duas razões. A primeira surge com a necessidade obrigatória de gerentes determinarem proativamente ou elaborarem como os negócios serão conduzidos. Precisa-se de um plano para agradar os clientes, uma mapa de estrada, com estratégia clara e racional para obtenção de vantagem competitiva, agradar os clientes e melhorar desempenho financeiro. É preciso estratégias que triunfem e que sejam inovadoras. A segunda razão é um empreendimento focado em estratégias tem uma probabilidade maior de obter lucros maiores e mais significativos do que outros cujos dirigentes encaram a estratégia como secundária e atribuem suas prioridades para outras áreas.

2.2 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Segundo Kupfer (1996, p.6), as maiores partes dos estudos recentes costumam tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiências técnicas e alocativas apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados. Há duas famílias que envolvem a competitividade.

Na primeira, a competitividade é questão de desempenho. Ela é de alguma forma expressa na participação do mercado alcançada por uma firma, num mercado em certo período do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas no comércio internacional total da mercadoria aparece como seu indicador mais imediato. Já ao relacionarmos com a segunda família, a eficiência, a competitividade é traduzida através da relação insumo-produto com o máximo de rendimento praticado pela firma. Os indicadores são buscados em comparativos de custos e preços, coeficientes técnicos, produtividade dos fatores, entre outros. É o produtor que ao escolher as técnicas que utiliza e com restrições impostas pela capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade. Ambas as famílias, são insuficientes ao captar a essência do fenômeno. São enfoques limitados e estáticos, analisando somente o comportamento passado dos indicadores.

A melhor definição, dessa forma, para competitividade é “capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (CARVALHO, 2000, p.6). Seu diferencial está na busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para avaliação da competitividade.

Sendo que, para Carvalho(2000):

A concorrência deve ser encarada como forma integrante do movimento global de acumulação de capital e deve percorrer mediações necessárias para passar ao plano das estruturas de mercado, para então captar as especificidades da atividade capitalista que são individuais em suas características e tornam distintas e com competitividade. (CARVALHO, 2000).

As empresas adotam estratégias competitivas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico que estão inseridas, dado o desempenho no mercado e a eficiência produtiva. A competitividade, dessa forma, é compreendida como uma característica extrínseca e que se relaciona com o padrão de

concorrência vigente em cada mercado. Já um padrão de concorrência se relaciona ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p.7)

A competitividade se relaciona ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. O padrão de concorrência é a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado. O estudo da competitividade envolve um número significativo de variáveis ligadas as formas de concorrência e todos os fatores geradores de vantagem competitiva e por isso, então, avaliar competitividade requer aprofundar o estudo das origens das vantagens competitivas, que estão vinculadas as especificações do produto, processo de produção, entre outros.

Sendo assim:

Análises de competitividade devem levar em conta simultaneamente - e com o devido peso - os processos internos à empresa e à indústria e as condições econômicas gerais do ambiente produtivo. Para avaliar a "capacidade de formular e implementar estratégias", é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor a setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente, verificar a sua importância setorial no presente e a que se pode esperar no futuro próximo - esse componente preditivo é indispensável, em particular na análise dos setores mais dinâmicos - e avaliar o potencial das firmas do país com relação a eles. Alcança-se, assim, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, integrada ao exame de seus fatores determinantes. (FERRAZ; KUPFER, HAGUENAUER, 1996, p.11)

Assim, para (POSSAS, 1985, apud. CARVALHO, 2000, p.8), padrão de concorrência pressupõe uma inserção das empresas ou de suas unidades de produção na estrutura produtiva, que envolve desde requerimentos tecnológicos até a utilização dos produtos, além que as estratégias de concorrência abarcando as políticas de crescimento das empresas liderem em todos os níveis. Logo, a conjunção de tais elementos, caracteriza um conjunto complexo de atributos da estrutura de mercado e da estratégia das empresas líderes que estão inseridas nela, que se finaliza no funcionamento corrente e um desempenho dinâmico.

2.3 ESTRUTURAS DE MERCADO E OS PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Conforme Carvalho(2000), diz-se respeito a estrutura de mercado os seguintes sentidos:

1- O neoclássico que define as formas do mercado pelo número de concorrentes (monopólio, oligopólio e concorrência) e pelas características do produto (homogêneo ou diferenciado), no entanto, não possui sustentação teórica.

2- O estrutural que admite as tipificações baseadas na concentração do mercado (nas compras e vendas), na substituição de produtos (configurando homogeneidade ou diversificação) e as condicionalidades que cercam a possibilidade de barreiras às entradas de concorrentes potenciais

3- Incorpora elementos que permitem torná-lo um conceito dinâmico. Não se opõe ao segundo.

Esse sentido dinâmico de estrutura de mercado recebe destaque pois enfatiza sua análise com base na evolução da estrutura do mercado frente as próprias condições de concorrência efetiva e/ou potencial que abrangem os determinantes responsáveis pela transformação da própria estrutura de mercado. Pode-se tomar como referência o ritmo de acumulação interna dos lucros usados para o desenvolvimento, mudanças nas formas de concorrência, grau de concentração de mercado e seus determinantes, o progresso técnico e vinculação com outras indústrias e toda economia.

São fundamentais para Carvalho (2000, p.9), os seguintes padrões de estrutura de mercado:

a) Oligopólio Concentrado:

Não há diferenciação de produtos, já que se predominam apenas produtos homogêneos. Com a alta concentração técnica, a disputa por preços não é algo comum. A disputa pelo mercado é mais pelo comportamento dos investimentos.

A alta concentração se deve a ocorrência de economia de escala e/ou descontinuidades técnicas relevantes que criam significativas barreiras à entrada de concorrentes potenciais, a elevada escala minimiza de capital financeiro à realização dos investimentos iniciais, ao controle, em certos casos, da tecnologia e/ou fontes de seus insumos básicos, ou ainda de uma maior facilidade de acesso a estes. (CARVALHO, 2000, p.9).

Os oligopólios concentrados são responsáveis pela fabricação de insumos básicos e bens de capital com uma padronização considerada mínima. Essas empresas utilizam o aumento do Mark-up e da taxa de lucro para crescer a capacidade de autofinanciamento. Tem-se como exemplo deste mercado: Indústria siderúrgica e de alumínio.

b) Oligopólio Diferenciado:

Há o predomínio da diferenciação dos produtos fabricados. Não é comum a concorrência de preços, pois isso colocaria em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência das empresas. Além disso, porque para manter o esforço de vendas e um patamar alto, é necessário um elevado *Mark-up* e rígidos à baixa.

A diferenciação implica na estrutura de mercado e na dinâmica global, além de estar associada a mercados de bens de consumo duráveis e não-duráveis. Despesa da diferenciação com publicidade e comercialização, a investimentos em P&D na expectativa de geração de inovações de produtos. As economias de escalas existentes neste mercado estão ligadas a manutenção de hábitos e marcas através dos gastos feitos para conquistar o mercado que exige uma renovação contínua de produtos. Essas economias de escala diferenciada são mais eficientes, pois inibem a entrada de concorrentes potenciais. (CARVALHO, 2000, p. 11)

c) Oligopólio Diferenciado – Concentrado:

Combina elementos dos dois tipos de oligopólios apresentados anteriormente. A disputa baseia-se na diferenciação de produtos, convivendo com economias técnicas de escala mínima, associadas, em menor ou maior grau, a produção dos bens duráveis de consumo que conforma este mercado. Com isso, o grau de concentração deste mercado é mais alto do que o oligopólio diferenciado, porém com densidade da razão capital/produto abaixo dos oligopólios concentrados.

As barreiras de entrada existentes com os novos concorrentes ocorrem pelas economias técnicas de escala e/ou pelas economias de diferenciação. As estratégias para competição no mercado se dão pelo esforço de ampliação do mercado pela diferenciação e inovação de produtos.

A novidade nestes oligopólios mistos é que “o impacto dinâmico tende a ser potencialmente maior: de um lado, devido ao maior tamanho médio e capacidade financeira das empresas envolvidas que os capacita a um esforço mais intenso de diferenciação e inovação de produtos e, de outro lado, pelo maior valor unitário desses produtos que os torna destinados aos estratos de renda médios e superiores do mercado e mais susceptível de obsolescência acelerada e de renovação constante de modelos para novos nichos de mercado” (CARVALHO, 2000, p.12). Os exemplos desse oligopólio diferenciado-concentrado advêm das indústrias automobilistas, bens de consumo domésticos, entre outros.

d) Oligopólio Competitivo:

É caracterizado por uma alta concentração na produção porque algumas empresas detêm parcela significativa do mercado e, pela possibilidade de grandes firmas recorrerem à competição de preços, buscando-se ampliar suas parcelas num mercado onde possui um número considerável de empresas marginais.

É comum em empresas do setor de consumo não-duráveis, de bens intermediários com pré-requisitos tecnológicos e/ou escalas mínimas de produção em que há limitação da diferenciação da produção, como por exemplo, indústria de alimentos, têxtil, calçados, vestuários, entre outros.

Há ausência de economias de escala significativas técnicas que limitam a concentração no mercado e o nível das barreiras à entrada às empresas de qualquer tamanho, dificultando se a formação de altas margens de lucro. As políticas de preço seguem o *Mark-up* e o ajustamento da demanda ocorre a partir do controle do grau de utilização da capacidade instalada. Carvalho (2000, p.13) completa:

Neste mercado, ainda mais, a taxa de ampliação da capacidade produtiva tende a acompanhar o crescimento exógeno do potencial do mercado, no mesmo ritmo que este tende a apresentar uma estrutura estável, embora com liderança estável, sujeita a uma dinâmica cíclica de concentração, na fase recessiva, e de desconcentração nas fases de ascensão e auge do ciclo econômico. (CARVALHO, 2000, p. 13)

2.4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

É um conjunto de ações elaboradas, a favor da mudança e melhoria da situação da empresa, promovendo um melhor desempenho em busca de um objetivo ou mais. Essas estratégias buscam um resultado positivo. As empresas buscam cada vez mais estratégias com foco ao crescimento para se tornarem mais competitivas no mercado.

A estratégia de crescimento pode estar relacionada com o conceito de inovação tecnológica, da teoria schumpeteriana, sendo ela de caráter evolutivo e não estacionário. Para Anita Kon (1999, p. 83):

As estratégias de crescimento e ampliação do mercado são elaboradas através da inovação tecnológica – seja instituindo novas técnicas para a produção de um mesmo produto, seja através da introdução de novos produtos – e do esforço de vendas através de campanhas promocionais na busca de ampliação dos mercados. (KON, 1999, p. 83)

As firmas capitalistas, sempre buscam novas oportunidades de crescimento da produção e aplicação do capital acumulado. O “novo” é visto como uma forma de impulso para manter o funcionamento da máquina capitalista, uma vez que as grandes empresas adotam estratégias de crescimento que recorrem as novas técnicas, novos bens de consumo, novos métodos de produção, novas formas de organização industrial a novos mercados.

Na procura de novos mercados, as grandes empresas recorrem à diferenciação do produto, ao maior esforço de vendas e a um processo de diversificação de produtos.

É de grande importância que as estratégias de crescimento e ampliação de mercado são traçadas pela inovação tecnológica – que permite “o novo” – e o esforço de venda – que permite desenvolver os novos mercados. A empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que cause um aumento das vendas e participação no mercado, além do aumento do valor da empresa.

2.4.1 As Estratégias Competitivas

Uma estratégia competitiva, de acordo com Gamble (2008) diz respeito aos aspectos específicos da estratégia para concorrer de modo bem-sucedido e assegurar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes – as iniciativas específicas para satisfazer e dar opções melhores aos clientes, ações ofensivas e defensivas para opor-se às manobras dos concorrentes, as respostas a todas as condições as condições de mercado prevalecentes no momento, as iniciativas para consolidar a posição de mercado e a abordagem para assegurar uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Uma empresa possui vantagem competitiva quando possui algum tipo de vantagem na atração de clientes e no enfrentamento de forças competitivas. Pode-se dizer assim, que “o objetivo de uma estratégia competitiva consiste em causar grande surpresa às empresas concorrentes ao realizar um trabalho melhor para satisfazer às necessidades e às preferências dos compradores”. (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008)

Essa vantagem é importante à medida que o objetivo universal de todas as empresas seja desenvolver e sustentar vantagens competitivas. Uma empresa com um posicionamento estratégico inadequado terá dificuldades competitivas e pode se mostrar incapaz de sustentar suas vantagens competitivas. (HITT, 2002).

2.4.1.1 Estratégia de Líder Custos

É uma estratégia interessante para mercados com muitos compradores sensíveis aos preços.. O fornecedor aqui possui como meta estratégica reduzir seus custos de forma significativa em relação aos seus concorrentes, para se tornar o líder de custos baixos e não ser apenas mais um com custos baixos comparativos no mercado. Com isso, “a base do líder em custo baixo para obter vantagem competitiva é possuir custos gerais menores que os dos

concorrentes. Os líderes em custo baixo bem-sucedidos são excepcionalmente aptos para identificar meios que visem eliminar custos de sua empresa”. (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p.135). Ou ainda “é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente”. (HITT, 2002).

Nesse tipo de empresa, geralmente utiliza-se um investimento inicial baixo e tenta-se conter os custos operacionais em um nível que não seja alto. As unidades de negócios que adotam essa estratégia produzem mercadorias e serviços sem sofisticação para clientes que são sensíveis ao preço em determinado nicho de mercado de custos baixos. Tais empresas tendem a valorizar a estabilidade tecnológica, pois podem se afastar na criação de resultados novos, por receio de aumentar seus custos. (PARNELL; KROLL, 2009, p.187)

Para obter-se uma vantagem de custo, os custos cumulativos de uma empresa devem ser menores do que o custo cumulativo dos concorrentes, além do meio para conseguir essa vantagem, precisa ser duradouro. É necessário suplantarmos os concorrentes na execução das atividades da cadeia de valor com custos mais baixos e, revisar a cadeia de valor da empresa em todos os seus aspectos, a fim de eliminar ou evitar algumas atividades que geram custos. (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p.135)

Segundo Gamble (2008), as tentativas de um melhor gerenciamento de custos envolvem comumente ações dos seguintes tipos:

1. Se empenhar para conseguir todas as economias de escala disponíveis. Elas se originam da capacidade de diminuir os custos unitários, aumentando a escala de produção;
2. Aproveitar de forma plena os efeitos da curva de aprendizado/experiência. O custo de execução de uma atividade pode diminuir ao longo do tempo, à medida que aumenta o aprendizado e a experiência dos funcionários da empresa;
3. Tentar operar as instalações a plena capacidade. A habilidade da empresa em operar, exerce um impacto significativo nos custos unitários, quando sua cadeia de valor inclui atividades de custos fixos substanciais;
4. Tomar iniciativas para aumentar o volume de vendas e alocar custos do tipo P&D, propaganda e vendas e administrativos por mais unidades. Quanto mais unidades se vender, mais irá diminuir seus custos unitários de P&D, vendas, marketing e custos fixos administrativos;

5. Aumentar eficiência da na cadeia de suprimentos, onde uma empresa com competência central no gerenciamento da cadeia de suprimentos a custo baixo consegue obter, muitas vezes, uma vantagem de custos considerável em relação a concorrentes menos aptos;
6. Substituir o uso de matérias-primas ou peças e componentes de custo elevado por outras de custo reduzido ou simplesmente eliminá-las;
7. Usar sistemas online e software sofisticado para obter eficiência operacional, que também podem reduzir o tempo de produção e custos de mão-de-obra;
8. Adotar métodos operacionais que economizam mão-de-obra;
9. Usar o poder de negociação da empresa em relação aos fornecedores para obter concessões. Maior poder de compra que os concorrentes, pode ser uma vantagem de custo; e
10. Manter alerta para as vantagens de custo que se originam da terceirização e integração vertical. Terceirização passou a ser muito utilizado nos últimos anos para a redução de custos e pode haver ocasiões onde a integração das atividades dos fornecedores ou dos parceiros nos canais distribuição permita que uma empresa evite fornecedores ou compradores, que exercem um impacto adverso nos custos devido ao seu considerável poder de negociação.

2.4.1.2 Estratégia de Diferenciação de Produto

É um conjunto integrado de ações que são destinadas a produzir ou fornecer bens e serviços, que na percepção do cliente, possuem diferenças significativas e isso requer que a empresa venda produtos não-padronizados a clientes com necessidades únicas (HITT, 2002). Elas atendem um grande mercado que tem uma demanda constante relativamente e, seus clientes são indiferentes a preços, dispostos a pagar mais por resultados diferenciados. Com isso, as empresas enfatizam a qualidade em cada uma de suas áreas funcionais e também possuem altos custos. Essas organizações valorizam a fluidez tecnológica, de modo que possam desenvolver novidades em seu setor, ou manter-se atualizadas sobre eles (KROLL, 2009).

Uma empresa, tentando o sucesso por meio de diferenciação, precisa estudar as necessidades e o comportamento dos compradores para saber aquilo que eles consideram possuir valor e o quanto estão dispostos a pagar por ele. Em seguida, precisa incorporar os atributos desejados pelos compradores à sua oferta de produtos ou serviços para diferenciá-la claramente dos concorrentes. A vantagem competitiva ocorre quando um número suficiente de compradores passa a se interessar

fortemente pelos atributos diferenciados (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p.144).

Essa estratégia pode falhar quando compradores não valorizam o caráter único da marca ou quando as características da diferenciação são facilmente copiáveis, o que torna uma vantagem competitiva insustentável, sendo assim, a diferenciação com base em capacitação, ser a opção mais sustentável. Como diz Thompson (2008) “qualquer característica diferenciadora que dá bom resultado está sujeita à ação de imitadores”.

Thompson (2008, p.146), destaca as quatro melhores maneiras para obter Vantagem Competitiva por meio dessa estratégia de diferenciação:

- a- Incorporar os atributos do produto e as características para o usuário que diminuam os custos gerais para o comprador da utilização do produto da empresa;
- b- Incorporar características que aumentam o desempenho do produto, que pode ser efetivado com atributos que oferecem aos compradores maior confiabilidade, facilidade de uso, conveniência ou durabilidade;
- c- Incorporar características que aumentam a satisfação do comprador por meio de fatores não-econômicos ou intangíveis; e
- d- Proporcionar valor aos clientes diferenciados com base na capacitação competitiva que os concorrentes não possuem ou não conseguem igualar. É necessário cultivar competências que agreguem intensidade aos recursos fortes e à competitividade da empresa.

Normalmente, os compradores pagam pelo o valor que percebem. O sobre-preço resultante de uma estratégia de diferenciação reflete o valor realmente proporcionado e o valor percebido pelo comprador. Os valores reais e percebidos podem diferir sempre que os compradores têm dificuldade para avaliar qual vai ser sua experiência com o produto. O pouco conhecimento por parte dos compradores faz com que, muitas vezes, julguem o valor com base a parâmetros como preço, embalagem atraente, campanhas de propaganda extensiva, conteúdos do anúncio e imagem, lista de clientes do vendedor, o tempo que a empresa existe e o profissionalismo, a aparência e a personalidade dos funcionários do vendedor, a qualidade das brochuras e das apresentações de vendas, assim como as instalações do vendedor. Esses parâmetros de valor podem ser tão importantes quanto o valor real:

- 1- Quando a natureza da diferenciação é subjetiva ou difícil quantificar;
- 2- Quando os compradores estão comprando pela primeira vez;

- 3- Quando as compras adicionais não são frequentes; e
- 4- Quando os compradores não são sofisticados

2.4.1.3 Estratégia Melhor Custo

Essas estratégias almejam oferecer aos clientes mais valor pelo dinheiro. Tem por objetivo, proporcionar qualidade superior aos compradores, de forma a satisfazer suas expectativas quanto aos principais atributos de qualidade/características/desempenho/serviço e ultrapassar as expectativas que possuem quanto aos preços. O negócio atinge o melhor custo se é possuidor de capacidade para incorporar atributos atraentes ou sofisticados a um custo baixo.

A vantagem competitiva de um fornecedor de melhor custo é possuir custos menores que os dos concorrentes ao incorporar atributos sofisticados, colocando a empresa numa posição de praticar preços menores que os dos concorrentes cujos produtos possuem atributos de refinamento similares. (Thompson, 2008)

Para obter-se esta estratégia, a empresa precisa ser capaz de:

- a- Incorporar características atraentes a um custo mais baixo do que dos concorrentes, cujo produtos sejam similares;
- b- Fabricar um produto de qualidade boa a excelente a um custo menor que o dos concorrentes com a mesma qualidade;
- c- Desenvolver um produto que proporcione um produto bom a excelente e que com custo mais baixo do que os rivais; e
- d- Oferecer serviço atraente ao cliente, a um custo menor do que dos concorrentes, que oferecem um serviço ao cliente de forma atraente.

2.4.2 As outras Estratégias de Crescimento

2.4.2.1 Estratégia Diversificação

O fenômeno da diversificação se refere à expansão da empresa para novos mercados distintos de sua área original de atuação. Ela é uma boa alternativa para viabilizar o crescimento da empresa, pois permite superar os limites de seus mercados concorrentes, juntamente por possibilitar a ampliação do “potencial de acumulação” que influencia a dinâmica do crescimento empresarial. (BRITO, 2002)

Segundo Kon (1994), diversificar as atividades não implica que a empresa abandone totalmente suas linhas de produtos anteriores, mas as novas linhas podem incluir produtos intermediários e diferentes dos outros que produz de forma habitual. Por isso, inclui-se na diversificação, um aumento na variedade de bens finais produzidos, na integração vertical e no número de áreas básicas de produção em que a firma opera.

De acordo com Gamble (2008, p. 269), a empresa deve diversificar quando:

- 1- Vislumbra oportunidades de expansão para setores cujas tecnologias e produtos complementam seus atuais negócios;
- 2- Pode impulsionar competências e capacitações existentes, expandindo em negócios onde esses mesmos recursos fortes são fatores importantes de sucesso e ativos competitivos valiosos;
- 3- A diversificação para negócios fortemente relacionados cria possibilidades para a redução dos custos; e
- 4- Possui uma grande e conhecida marca que pode ser transferida para os produtos de outras unidades e usada como um instrumento para aumentar as vendas e os lucros de tais unidades.

Há outras direções possíveis do processo de diversificação (BRITO, 2002, p. 313):

- a- Diversificação horizontal: introdução de produtos que possuem relação com os produtos originais da empresa e, termos de mercado atingido e que possam ser vendidos pelos canais de distribuição já estabelecidos;
- b- Diversificação (Integração) vertical: “a empresa assume o controle sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais”;
- c- Diversificação concêntrica: pode assumir formas diferentes de acordo com o grau de semelhança entre as competências requeridas para operar de forma eficaz as diversas unidades da empresa diversificada. “O aspecto crucial se refere a exploração do núcleo de competências essenciais da empresa, como fonte das vantagens competitivas que possibilitam ou favorecem a entrada em novas áreas de atuação; e
- d- Diversificação em conglomerado: “envolve uma progressiva redução dos níveis de sinergia entre as atividades da empresa, até atingir-se uma situação na

qual essas inter-relações são tão tênues que a empresa diversificada poderia ser visualizada como um conjunto de atividades não correlacionadas entre si”.

2.4.2.2 Estratégia de Internacionalização

Segundo Hitt (2002), uma estratégia internacional se refere à venda de produtos em mercados fora do mercado doméstico de uma firma.

Um dos motivos para adotar esta estratégia é que os mercados internacionais produzem novas oportunidades potenciais. Outro motivo para as firmas se tornarem multinacionais é para garantir os recursos necessários (HITT, 2002).

Segundo Barcellos (2006), inicialmente maior parte das empresas estão voltadas para o mercado doméstico e à medida que elas desenvolvem diferenciais competitivos, com a acumulação das competências de um mercado local, buscam expandir a presença em outros lugares no ambiente doméstico e, posteriormente, em mercados internacionais, normalmente via exportação.

Há quatro estratégias para a empresa alcançar sua internacionalização:

- 1- Estratégia exportadora: a organização utiliza a via comercial para alcançar mercados internacionais, com parte significativa de suas receitas originadas fora do país de origem;
- 2- Estratégia multinacional: pressupõe investimentos em ativos, com o deslocamento para os mercados internacionais de atividades importantes da cadeia de valor, como produção, marketing, vendas e, desenvolvimento de produtos, aumentando-se assim o grau de comprometimento da firma nos mercados em que atua;
- 3- Estratégia global: é planejada e coordenada centralmente, com orientações padronizadas de produtos e processos; e
- 4- Estratégia transacional: a empresa pode adotar uma ênfase alta e simultânea em ambos critérios, com resposta local e de integração global. É fundamental adaptar-se às exigências e condições locais, mas sem perder de vista as necessidades de coordenação e controle globais.

A estratégia internacional é ditada, em parte, pelas vantagens comparativas as quais a empresa tem acesso no país de origem. A medida que cresce e ganha escala no país de origem, a organização desenvolve competências específicas que se traduzem em vantagens competitivas específicas, que são internas a cada empresa. Um dos fatores

que influenciam de modo significativo as estratégias internacionais é a estrutura do setor e sua evolução. As forças do setor definem as opções estratégicas abertas às empresas no plano internacional, a partir de competências e recursos desenvolvidos no país de origem. (Barcelos, 2006, p. 239)

Seguir a estratégia de internacionalização pode ser bem vantajoso, pois impulsiona e intensifica as exportações; Melhora a posição na cadeia de valor; Expande o modelo para outras localidades; Utilizar as competências dinâmicas e de inovação para aprender em novas localidades e capacidade de gerir uma rede corporativa de conhecimentos. (BARCELOS, 2006)

2.4.2.3 *Estratégias de Integração Vertical*

De acordo com (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p.141), a estratégia de integração vertical é definida por: “fundir em um todo funcional vários estágios de atividades regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção de consumidores finais. Ela pode ser parcial ou plena”.

A atividade plena, há participação em todos os estágios da cadeia de valor do setor; atividades que vão da matéria-prima até os resultados finais. Já a atividade parcial é quando se desempenha apenas algumas dessas atividades, consolidando posições em estágios selecionados da cadeia de valor total do setor. Existe a integração vertical progressiva e regressiva. A primeira ocorre quando as empresas adquiridas fornecem à empresa em questão produtos, componentes ou matérias-primas. A segunda ocorre quando se adquire empresas que comprem seus produtos. As empresas adquiridas estão mais próximas do consumidor final.

Segundo Gamble (2000), a integração vertical expande o alcance competitivo e operacional da empresa no âmbito do mesmo setor. É ampliar as atividades da empresa para incluir fontes de fornecimento e/ou canais de distribuição que vão até o indivíduo final, tendo assim, como conceito central: “a estratégia de integração vertical possui atração somente se reforça significativamente a posição competitiva de uma empresa” (Gamble, 2000, p. 172).

Existem vantagens relacionadas a integração vertical relacionada, sendo elas as Economias de cadeia vertical, que podem resultar da eliminação de passos da produção, da redução de custos indiretos e da coordenação das atividades de distribuição com vistas ao aumento da sinergia. Economias de cadeia vertical/escopo horizontal, que podem ocorrer quando as unidades de negócio horizontalmente relacionadas de umas empresas comprem de uma das unidades de negócio da empresa que atua como fornecedora. As inovações na cadeia

vertical, que se referem as melhorias e inovações que podem ser transferidas ou partilhadas entre as unidades de negócios da empresa no canal de distribuição e, por fim, a última é uma combinação de economias e inovações na cadeia vertical. É mais fácil com a integração vertical, as cadeias de inovações surgirem. A integralização da cadeia, concede um maior controle sobre todo o processo. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009)

Outras vantagens também são apontadas por Gamble (2000):

- a- A integração da cadeia de suprimentos para obter maior competitividade: para ser lucrativa, a organização deve ser capaz de obter as mesmas economias de escala que fornecedores externos e igualar ou suplantam a eficiência de produção sem baixar a qualidade; e
- b- Integração na cadeia de comercialização para aumentar competitividade: para maior acesso aos usuários finais e maior visibilidade no mercado.

2.4.2.4 Estratégia de Terceirização

Segundo Gamble (2000), para realizar a terceirização, abandona-se as tentativas de executar internamente algumas atividades da cadeia de valor e passa a optar por transferi-las a especialistas externos e a aliados estratégicos. Ou seja: “ela envolve a transferência de certas atividades da cadeia de valor para fornecedores externos”. (GAMBLE, 2000)

Os impulsionadores da terceirização são:

- 1- Empresas desempenharem seus papéis de forma mais eficiente ou econômica; e
- 2- Empresa concentrar seus esforços no centro de sua especialização, para o seu sucesso competitivo e financeiro.

Muitas empresas, atualmente, optam por tornar a terceirização um componente essencial de sua estratégia global e de seu método de gerenciamento da cadeia de suprimentos, afastando-se da maneira como as empresas costumam lidar, pois agora preferem alianças e parcerias estratégicas, uma vez que oferece muitas vantagens.

De acordo com Gamble (2000), terceirizar possui muitas vantagens:

- a- Uma atividade pode ser melhor executada ou ser mais econômica, se feita por especialistas externos;

- b- A atividade não é importante para a capacidade da empresa para conseguir uma vantagem competitiva sustentável e não irá diminuir sua competência central, seu *know-how*¹ técnico;
- c- Diminui a exposição ao risco da empresa à mudança da tecnologia e/ou às preferências dos compradores;
- d- Eleva a capacidade que a empresa tem para disputar no mercado;
- e- Organiza as operações da empresa de modo que melhore a flexibilidade organizacional e diminua o tempo para lançar novos produtos no mercado;
- f- Possibilita uma empresa agrupar vários tipos de especialização de maneira mais rápida e eficiente; e
- g- Possibilita a uma empresa a concentrar em seus negócios principais, engrenar recursos básicos e desempenhar ainda melhor suas atividades.

2.4.2.5 Estratégia de Cooperação

Segundo Balestrin (2008), a cooperação nasce com a motivação de obter um ganho em que sozinho seria difícil conseguir, mas em conjunto é possível, quando se visa um objetivo comum. Ela surge com a finalidade de adquirir ganhos competitivos e uma posição mais forte no mercado. A cooperação entre organizações tem sido mais utilizada pelas organizações ao se depararem com dificuldades de atenderem as exigências competitivas sozinhos, devido a deficiência em determinadas competências e recursos, sendo preciso uma interação de habilidades para serem capazes de gerar a vantagem competitiva almejada (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005 apud. CALDEIRA, 2012). É necessário que as relações não sejam de ganhos desiguais, ou seja, os dois perdem ou os dois ganham. (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995 apud BALESTRIN, 2008). Os objetivos comuns devem ser definidos com clareza assim como a forma de alcançá-los com eficácia.

Os benefícios alcançados pelas organizações são coletivos, por pertencerem a um conjunto de companhias e exclusivos por não se estender a outras organizações, o que fortalece a competitividade dessas empresas frente a outras que não estão inclusas no grupo cooperativo. Isso pode levar a um paradoxo da cooperação organizacional em que por um lado, quanto maior o número de empresas envolvidas há uma possibilidade ainda maior de

¹Know-how: é um conjunto de conhecimentos práticos que são adquiridos por uma empresa ou indivíduo, que proporcionam benefícios e vantagens competitivas. Eles podem ser fórmulas secretas, informações, tecnologias, etc (investopedia, 2017)

gerar ganhos competitivos e, por outro lado, quanto menor o número das companhias envolvidas, mais exclusivo será os ganhos competitivos (BALESTRIN, 2008).

Segundo Balestrin (2008), há uma série de ganhos competitivos provenientes das Redes de Cooperação:

- a- Maior escala e poder de mercado: Quanto maior o número de firmas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado, provocando um maior poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, força de mercado etc.;
- b- Geração de soluções competitivas: Os produtos, serviços e infra-estrutura disponíveis pela rede para o desenvolvimento dos associados, o que aumenta a capacitação destes, há um marketing compartilhado, inclusão digital, consultoria empresarial, entre outros;
- c- Redução de Custos e riscos: uma vez que custos e riscos de certas ações e investimentos são compartilhados. Isso aumenta a confiança e novos investimentos, uma transação mais fácil, produtividade etc.;
- d- Acúmulo de Capital Social: se relaciona com o sentimento de pertencer a um grupo, aprofundando as relações sociais entre os indivíduos, além das econômicas, o que limita o oportunismo, aumenta a confiança, coesão interna, entre outros benefícios;
- e- Aprendizagem coletiva: onde há uma socialização de conhecimento entre as organizações e seus associados, oferecendo acesso a conhecimentos externos que fortalecem o processo de aprendizagem entre as companhias da rede, beneficiando-os com informações, habilidades e experiências socializadas, acesso a novos conhecimentos externos e um *benchmarking*²: interno e externo;
- e
- f- Inovação colaborativa: são ações de base inovadora que são desenvolvidas conjuntamente por empresas ou centro de pesquisas e demais agentes, através de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede. Isso pode beneficiar as organizações com novidades de produtos e serviços, novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados, práticas de P&D afim de inovação, entre outros.

²Benchmarking: ferramenta de gestão que consiste na mensuração do desempenho de uma organização específica, podendo fazer uma comparação da sua eficiência com a de outras organizações, que pode ser uma líder ou concorrente do segmento. Ela não significa copiar, mas aprender com a concorrente a partir de observação e comparação da melhores práticas utilizadas.

Além das vantagens e benefícios apresentados que motivam as organizações a adotarem essas parcerias, a Estratégia de Cooperação possibilita uma combinação de recursos e capacidades entre as diferentes firmas, visando obter competências essenciais que são difíceis de serem compreendidas ou copiadas pelos concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002 apud. CALDEIRA, 2012). A dificuldade em mercados globais, mudanças constantes nas tecnologias, redução de tempo gasto para desenvolver e comercializar produtos novos e economias de escala (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008 apud. CALDEIRA, 2012), também são fatores que as organizações consideram ao optar pela estratégia de cooperação.

Ao escolher adotar a estratégia de cooperação, as empresas encontram diferentes tipos de cooperação, podendo optar a que mais se adéqua aos seus objetivos, podendo ser apresentadas das seguintes maneiras (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008 apud. CALDEIRA, 2012):

- a- Terceirização: possui como vantagem a diminuição de custos, riscos e tempo de espera;
- b- Licenciamento: vantagem de aquisição de tecnologia;
- c- Consórcios: há uma perícia e padrões de fundo compartilhado;
- d- Aliança estratégica: possui um baixo comprometimento e oferece acesso ao mercado;
- e- Joint Venture: onde há crescimento complementar e gestão dedicada; e
- f- Rede: maior dinâmica de aprendizado.

Sendo assim, as estratégias de cooperação, tanto internamente ou externamente, possibilita um ambiente inovador, pois se utiliza habilidades e atividades complementares, a fim de obter um know-how para a inovação (PELLEGRIN et al., 2007 apud. CALDEIRA, 2012), sendo algo indispensável para se manter competitivo frente aos seus concorrentes no mercado.

3 O SETOR DE BENS DE CAPITAL

Os segmentos que compõe da indústria de bens de capital são o a mecânica e elétrica. Porém tudo que é produzido nesse setor, serve para auxiliar no processo de produção dos demais setores.

O setor de bens de capital possui uma importância estratégica para o desenvolvimento de países, principalmente como o Brasil, pois as máquinas aumentam a produtividade e faz uma difusão tecnológica em todo o setor produtivo. Segundo Megliorini e Guerreiro (2002) apud Resende (1997): “o que caracteriza um país desenvolvido é uma indústria de bens de capital forte, pelo papel que esta desempenha enquanto difusora do progresso técnico”.

A existência de uma indústria de bens de capital internamente e que possui competitividade internacional, agrega maior vantagem para os outros setores industriais devido ao acesso a máquinas e equipamentos, e que atendam as especificidades de produção do país, o que caracteriza como outro fator estratégico do setor. Para isso, é importante que se tenha uma inovação contínua do setor de bens de capital, pois é uma forma de aumentar a viabilidade e a flexibilidade das economias industriais, pois uma boa parcela de seus setores demanda melhores e inovadores bens de capital para aumentar a sua produção.

Além disso, a existência desse setor faz com que seja maior o impacto do crescimento da demanda agregada sobre o aumento da produção, geração de renda e do emprego. Isso evidencia ainda mais a importância do setor. O crescimento da proporção de bens de capital produzidos no país diminui a propensão marginal a importar associada a uma taxa de investimento, gerando um maior relaxamento na balança de pagamentos. Numa economia onde se importa uma quantidade considerável de seus bens de capital, boa parte do efeito multiplicador é direcionada para o exterior, uma vez que a demanda induzida se destina às importações, o que não incentiva a produção doméstica. (PESSOA, 2005, p. 77)

3.1 CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE BENS DE CAPITAL

O que define um bem como de capital, é utilizá-lo, como meio, em processos contínuos de produção de outros bens e serviços, sem sofrer uma transformação, como acontece com os insumos. Ou seja, o uso do bem no processo produtivo é o que define.

Como já dito, é um setor com importância estratégica, pois a dinâmica e competitividade de toda a indústria depende do quão desenvolvido está a indústria de bens de capital, uma vez que ela difunde o progresso técnico e catalisa inovações e crescimento da

produtividade. É difícil inovar, em produtos ou processos, sem o uso de novas máquinas e/ou equipamentos.

Compreendem como bens de capital, produtos de diferentes portes e tipos, que vão desde equipamentos pesados, como turbinas, laminadores, caldeiras, entre outros; produtos elétrico-eletrônicos, como por exemplo, geradores, transformadores, transmissores, motores; material de transportes, por exemplo, aviões, caminhões etc., até máquinas-ferramenta, máquinas para agricultura e máquinas e equipamentos para outras finalidades de uso. (MEGLIORINI, 2003).

Compreende como bens de capital, produtos de diferentes portes e tipos, como empresas familiares até grandes multinacionais, o que define o setor como heterogeneo e atua em uma ampla área, o que torna uma tarefa complexa mensurar o tamanho e as características desse setor. Porém, de acordo com a CUT (2012), é possível agrupar os bens de capital, resumidamente, em três tópicos:

- a- Bens de capital mecânico: do negócio mecânico; equipamentos mecânicos, industriais, máquinas e implementos agrícolas, máquinas de mineração e rodoviárias;
- b- Equipamentos de transporte: ônibus, caminhões, aviões, vagões e locomotivas, construção naval, indústria aeronáutica; e
- c- Bens de Capital elétrico: equipamentos elétricos e outras máquinas que são destinadas ao setor de energia elétrica.

Além desses, é possível destacar outros segmentos elétrico-eletrônicos, que inclui produtos como geradores, transmissores, transformadores, motores, etc.

Pode-se classificar a indústria de Bens de Capital em duas categorias (BRADESCO, 2017):

Bens seriados no Brasil: Possuem maioria, cerca de 80%, no setor de bens de capital. São produzidos em larga escala e de forma padronizada. São produtos com média e baixa intensidade tecnológica. São intensos em insumos e mão-de-obra, dependente da escala de produção, onde o Brasil favorece o setor, por deter uma quantidade significativa de aço e possuir, ainda, baixos salários. Inclui nessa classificação produtos de distintos e variáveis segmentos como máquinas e ferramentas, máquinas têxteis, máquinas e equipamentos agropecuários, equipamentos para instalações elétricas, hidráulicas, térmicas, refrigeração, entre outros. A fabricação desses se dá no curto prazo, e por isso, são os primeiros a serem

afetados por uma crise econômica ou outras oscilações na economia. Os principais consumidores estão ligados a indústria de bens de consumo, como por exemplo, setores automotivo, eletrônicos, máquinas agrícolas, eletrodomésticos etc.

Bens sob encomenda ou não-seriados no Brasil: detém cerca de 20% no setor de bens de capital. Engloba elementos com maior sofisticação, por serem mais complexos de conhecimentos técnicos e de produção, dependendo assim de tecnologia. Predomina, em sua maioria, empresas de capital estrangeiro. É incluído nessa classificação, produtos dos segmentos de turbinas hidráulicas, plataformas de petróleo, fornos industriais, equipamentos de geração de energia, equipamentos ferroviários, entre outros. A fabricação se dá a médio e longo prazo e, por isso, lhe oferece maior margem para manobrar as alterações no ritmo de crescimento da economia. Os principais setores consumidores são de geração de energia elétrica, mineração, siderurgia, etc.

Assim, de acordo com DIEESE (2012), as principais variantes que influenciam a produção na indústria de Bens de Capital são as perspectivas de crescimento do PIB, taxas de juros, taxa de câmbio, o investimento do governo e dinamismo do mercado interno, porém podendo também ser influenciadas por outras variantes. (DIEESE, 2012).

É fundamental desenvolver o setor de bens de capital nacionalmente, para se proteger e reduzir a vulnerabilidade do ambiente externo da economia. Além disso, quanto maior a proporção de bens de capital produzidas internamente, menor a propensão marginal a importar associada a certa taxa de investimento, o que gera “folga” no balanço de pagamentos.

3.20 SETOR DE BENS DE CAPITAL NO BRASIL

A indústria de bens de capital, apesar de introduzida em 1956/61 com o Plano de Metas, ela só foi se consolidar em no II Plano de Metas (II PND), em 1974, durante o período de ditadura militar. Ambos os planos surgiram para impulsionar o desenvolvimento brasileiro e ampliação da indústria de bens de capital. Dentre os setores que tiveram suas metas alcançadas a partir do plano de metas de JK, destaca-se o setor de base e o de infra-estrutura. O estado impulsionava planos que se baseavam no processo de industrialização por substituição de importações, o que acarretava a produção nacional. Esses planos, por fim, não fizeram com que o Brasil tivesse um avanço significativo ou obtivesse grandes frutos do progresso técnico.

Na década de 1980, o plano de substituição por importação já estava no fim. A incapacidade de substituir importações em todos os setores industriais, com destaque para o de base, acaba interferindo na economia doméstica, deixando o país a mercê às atividades comerciais dos outros setores. Contudo, a indústria de bens de capital no Brasil era bastante diversificada e a mais avançada em relação às indústrias correspondentes de países em desenvolvimento. (PESSOA, 2005).

A indústria, no setor de máquinas e ferramentas, era mais consolidada e desenvolvida, o que se tornou fundamental para modernizar tecnologicamente a economia.

No entanto, ao compararmos com países desenvolvidos, a participação do setor na economia era relativamente pequena, assim como seu desempenho comercial, como, por exemplo, a participação nas exportações. A sua produção contém um menor conteúdo tecnológico, o que não gerou inovações, importando produtos mais sofisticados com benefícios fiscais (DIEESE, 2012). A produção nacional era proporcional a importação, ou seja, conforme a produção nacional aumentava, crescia também a participação da importação, destacando assim, o seu comportamento complementar. Tais medidas de defesa dos produtos nacionais e incentivo de importação de produtos mais sofisticados mostraram dois distintos lados: a defesa da indústria local incentivando sua especialização e, falta de incentivo para inovação tecnológica em novos segmentos devidos a incentivos fiscais aos produtos importados.

Já na década de 1990, a importação deixa de ser complementar ao produto nacional e, passa a ser concorrente, devido a propagação das políticas de cunho neoliberal, que foi precursora de idéias de liberalização comercial, globalização, queda de barreiras a importação, abertura e reestruturação produtiva, desregularão do mercado de trabalho, eliminações importantes de barreiras não tarifárias impostas no país à compras de bens de capital no exterior, redução de alíquotas para aquisições feitas no mercado internacional etc.(MDIC, 2016)

Isso direcionou a produção para o exterior ao fornecer produtos que eram necessários a produção interna. (DIEESE, 2012).

Porém, com a queda da barreira a importação, vários produtos nacionais não conseguiram concorrer com os produtos importados, devido à paridade cambial, o que levou muitos produtores a deixarem o setor de bens de capital. (CARVALHO, 2015).

Em consequência disso, o setor de bens de capital passou a fazer sua produção com produtos semi-montados com origem do exterior (regime SKD), especializar-se em nichos de

mercado, desverticalização dos processos de produção, maiores acordos de cooperação e joint-ventures no exterior. (DIEESE, 2012).

Em curto prazo, esses acontecimentos trouxeram vantagens e benefícios ao país, como ganho de competitividade e eficiência nos segmentos em que se especializava. Porém a longo prazo, prejudicou segmentos com alto grau de conteúdo tecnológico e de difusão de inovações. Segundo dados da CUT (2012), em 2000 a produção nacional era equivalente a 60% do valor obtido na década de 1980, o que mostra que a competitividade foi prejudicada.

No governo Lula, em 2004, a Política Industrial, Tecnológico e de COMEX (PITCE), fez com que a indústria de bens de capital se destacasse e logo, em consequência, a economia como um todo, já que, como dito anteriormente, quando o setor de bens de capital aumenta sua produção, todos os outros setores se beneficiam disso, sendo reconhecido pelo governo como um setor estratégico para o crescimento econômico, capaz de alavancar outros setores. (ABDIB, 2009) Em 2005, foram criadas linhas especiais de financiamento para a compra de máquinas e equipamentos. (DIEESE, 2012).

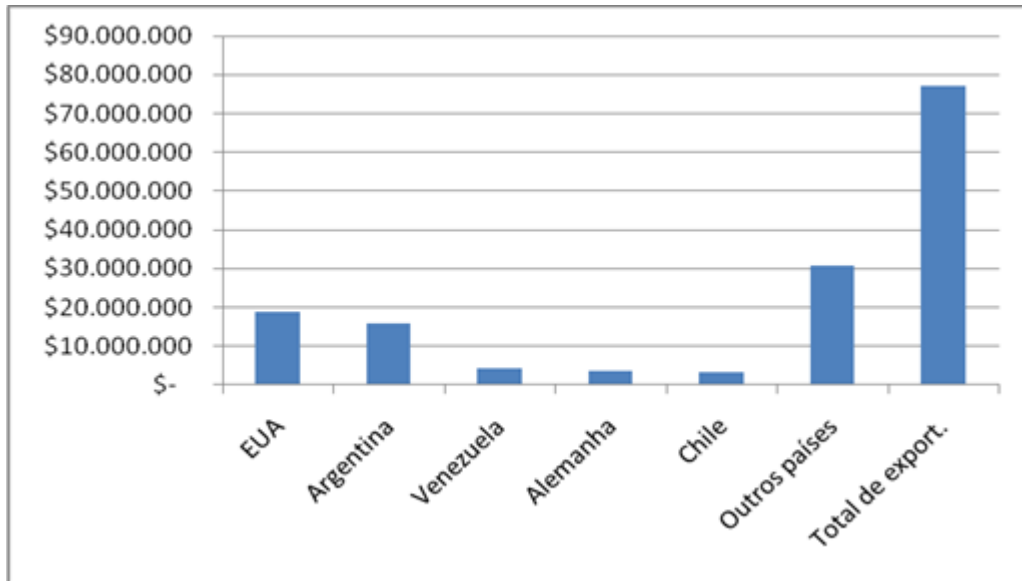
Outra medida adotada pelo governo e que segundo a CUT (2012) foi favorável, é o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), em 2007, em que o tempo de depreciação de máquinas e equipamentos foi alterado, o que incentivou empresas a substituíram máquinas antigas por novas, medidas fiscais e creditícias que beneficiam todos os setores, além de terem sido beneficiados de forma indireta com o crescimento da demanda de máquinas e equipamentos dos setores de infraestrutura. (CUT, 2012)

Os investimentos na economia e o desempenho macroeconômico condicionam o desempenho das indústrias de bens de capital. O crescimento econômico e desenvolvimento industrial fazem com que produtores de máquinas e equipamentos sejam demandados.

A produção de bens de capitais com maior sofisticação está localizado, em sua maioria, em países desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão, Alemanha e Itália. Já nos países em desenvolvimento, a produção no setor se concentra em países como Brasil, Coreia do Sul, Taiwan, China e México. (BRADESCO, 2017)

Para a coleta dos dados a seguir apresentados, foi utilizado o NCM 85 e dados do site Comtrade.un.org, que representa máquinas, aparelhos e materiais elétricos. No entanto, bens de capital possuem uma gama maior de produtos.

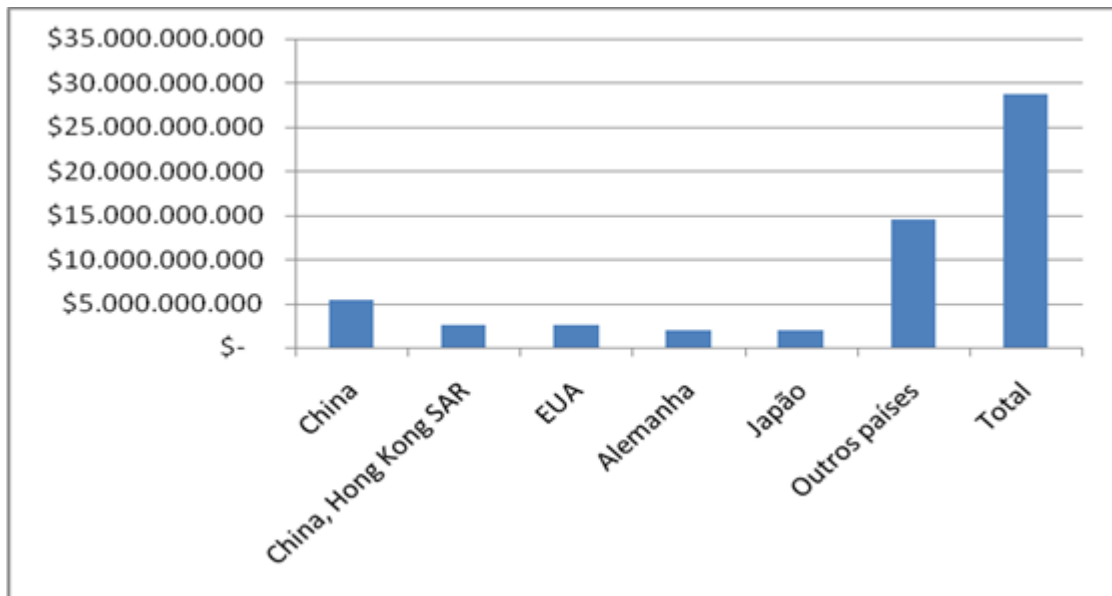
Gráfico 1- Principais países importadores de máquinas, aparelhos e materiais elétricos do Brasil entre 2000 e 2016.



Fonte: Relatórios Anuais WEG (2000-2016) com elaboração própria.

Segundo o Gráfico 1, no período entre 2000 e 2016, os Estados Unidos da América é o país que mais importa do Brasil, obtendo 24% de participação, sendo seguido pela Argentina, com 21% de participação, evidenciando uma pequena diferença entre ambos os países na liderança dos países que mais importam máquinas, aparelhos e materiais elétricos. Aqui, o número de países emergentes nas primeiras posições dos que mais consomem do Brasil são maiores do que os gráficos seguintes.

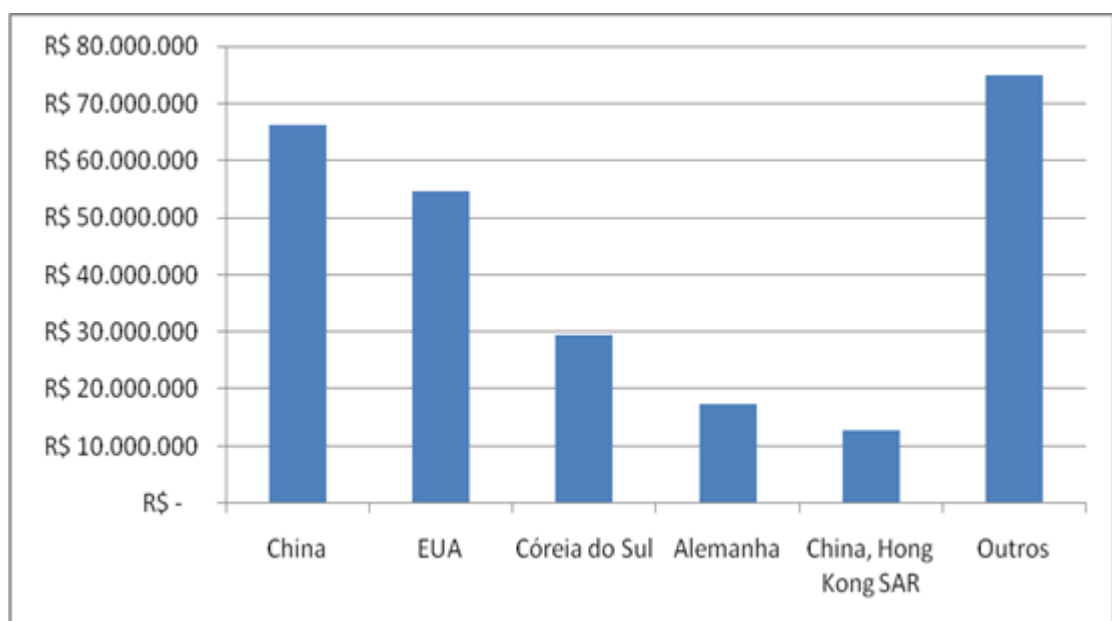
Gráfico 2- Principais países exportadores de máquinas, aparelhos e materiais elétricos entre 2000 e 2016 (valor em mil US\$)



Fonte:Relatórios Anuais WEG (2000-2016) com elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 2, é perceptível que a China é o país que mais exporta, chegando a alcançar 19% de participação, seguido pelos Estados Unidos da América, que obtém 9% de participação nas exportações desse segmento. Figuram-se no geral, países com um alto poder aquisitivo, logo as economias mais desenvolvidas são as que mais exportam produtos desse segmento.

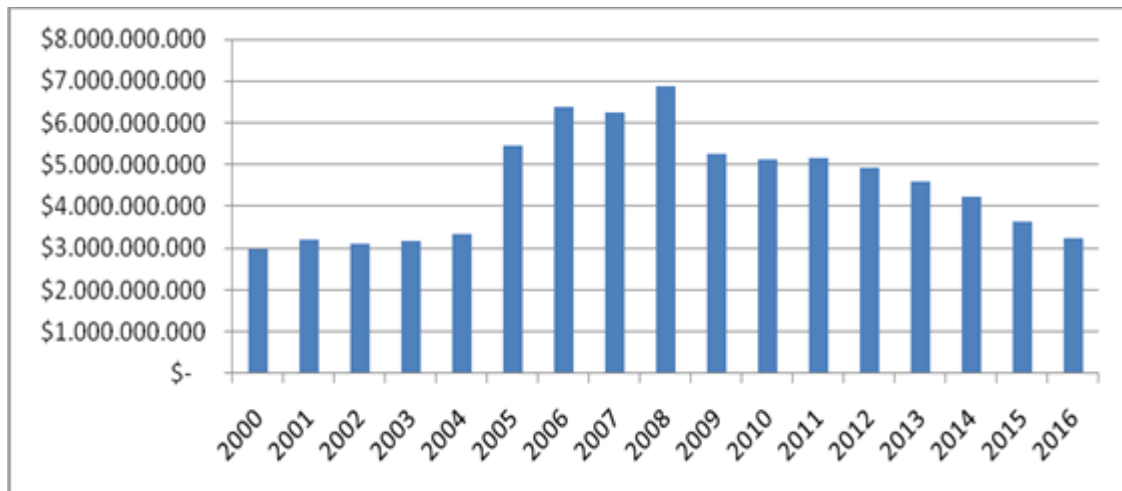
Gráfico 3- Principais países dos quais o BR importou máquinas, aparelhos e materiais elétricos entre 2000 e 2016



Fonte: Relatórios Anuais WEG (2000-2016) com elaboração própria.

Por meio do Gráfico 3, entende-se que a China possui 26% das participações das importações brasileiras e os Estados Unidos possui 21%. Todos os países que exportam para o Brasil possuem um alto desenvolvimento industrial.

Gráfico 4- Evolução das exportações brasileiras de máquinas, aparelhos e materiais elétricos, de 2000 a 2016.



Fonte: Relatórios Anuais WEG (2000-2016) com elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 4, no período a taxa de crescimento foi de 9%, porém oscilou bastante. Nos primeiros anos cresceu e atingiu o auge em 2008, com uma taxa de crescimento de 132% nesse período. A partir dali seguiu uma tendência de queda até 2016, sendo que de 2008 a 2016 a variação foi de -53%.

4 AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO GRUPO WEG S/A

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA WEG E CARACTERÍSTICAS GERAIS

4.1.1 O Histórico do Grupo Weg

Em 1961 foi fundada a empresa WEG, localizada na cidade de Jaraguá do Sul em Santa Catarina, como uma fábrica de motores elétricos que se chamava Eletromotores Jaraguá Ltda e, mais tarde Eletromotores WEG S/A. Seu nome WEG faz referências aos seus fundadores, o eletricista Werner Ricardo Voight, os administradores de empresas Eggon João

da Silva e o mecânico Geraldo Werninghaus. (WEG, 2017). A empresa, desde então, passou por diversos períodos históricos.

As operações iniciaram-se em um pequeno prédio localizado no centro da cidade de Jaraguá do Sul, onde hoje constitui o Museu Weg. Ali, ainda no primeiro trimestre de inauguração, foram fabricados 146 motores elétricos e, suas primeiras vendas foram feitas em Santa Catarina. Os resultados foram tão satisfatórios que na época, a empresa decidiu, em 1964, construir uma nova fábrica e estabelecer uma sede própria. (MORAES, 2004)

A constante busca por melhorias é histórica, pois a empresa foi pioneira na inspeção de qualidade durante o processo de fabricação, sendo que os motores fabricados, já saíam da fábrica com um carimbo de qualidade. Em 1965, a Eletromotores Jaraguá Ltda se tornou uma sociedade anônima, sendo que em 1971, as ações da empresa abriram seu capital vendendo ações na bolsa de valores. Em 1968, a firma já mostrava sua preocupação em qualificar e desenvolver os funcionários, criando o Centro de Treinamento WEG (CentroWEG), que se estende até os dias atuais (AUREA, 2004)

Segundo Aurea (2004), a consolidação da empresa veio ocorrer em 1968 quando os três fundadores viajaram para Europa para obter atualizações na ótica tecnológica, padronizando os produtos, modernizando a empresa e criando uma política de qualidade, além do treinamento de seus funcionários. Dessa forma, os primeiros motores adequados as normas técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e da *International Electrical Commission* (IEC), foram fabricados.

A exportação de motores elétricos iniciou-se em 1970, com os países latino-americanos como principais destinos, onde esses produtos já possuíam características técnicas e mecânicas de boa qualidade. Na época, a estratégia era usar uma ampla rede de representantes comerciais e distribuidores, que fez com que a empresa alcançasse com seus produtos mais de 60 países. O crescimento da empresa foi tão rápido que em 1980, foi necessário fundir novos setores e ampliar seu parque fabril e laboratórios, surgindo então um Centro Tecnológico (MORAES, 2004)

No mercado interno, a empresa consolidou-se com filiais em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte, já na primeira década. No mercado internacional, a firma marcou presença em feiras de importação, como a Parceiros para o Progresso, na Alemanha, passando a ser reconhecida entre as principais empresas do Brasil (AUREA, 2004)

Com a crescente demanda por motores elétricos, em 1973 houve a necessidade de uma nova construção de unidade fabril, que gerou 600 novos empregos, dobrando a capacidade de produção, assim como a estrutura operacional cresceu, tornando-se a empresa com maior rede

de assistência técnica do Brasil. A empresa aqui, tinha se verticalizado e se tornado auto-suficiente na produção de carcaças de motores, máquinas para usinagem e ferramentaria. A nova unidade fabril também se localiza na cidade de Jaraguá do Sul, era diversificada e agrega hoje: Fábrica II, III, IV, V, Central de processamento de Chapas, Injeção de Alumínio, WEG Automação, WEG Acionamentos, WEG Máquinas, WEG Exportadora, Trefilação e Esmaltação de Fios de Cobre, setores administrativos da WEG Motores, o recrutamento, além de diversos outros serviços (MORAES, 2004).

O crescimento passou do território nacional e conquistou diferentes países nas Américas e Europa, para então em 1975, se tornar a maior fabricante de motores elétricos da América Latina e líder das exportações brasileiras desse produto, uma vez que alcançou o patamar de 1 milhão de motores elétricos produzidos.

No entanto, na década de 1980, a empresa enfrentava diversos riscos relacionados a concentração das suas atividades industriais no desenvolvimento de motores elétricos. Por isso, os fundados fizeram uma nova viagem à Europa em busca de uma solução, sendo a diversificação a resposta encontrada. Assim, as unidades começaram a fabricar alternadores, geradores, motores de maior potência, motores de corrente contínua, etc. Logo depois, produtos como, por exemplo, contadores, conversores, subestações e acionamentos para máquinas também foram inclusos. A diversificação ocorreu de forma contínua até que a WEG se tornou a principal empresa empregadora da cidade de Jaraguá do Sul. (AUREA, 2004).

Na década de 80, segundo Moraes(2004) surgiu também a WEG Máquinas, para máquinas elétricas de grande porte a fim de atender a indústria de energia, petroquímica, mineração etc., e a WEG Acionamentos, com a finalidade de produzir no negócio eletroeletrônico, para automação industrial, controle de processos industriais, entre outros.

Em 1981, surgiu a Ecemic Indústria de Transformadores, que posteriormente teve razão social chamada de WEG Transformadores, com equipamentos para elementos de distribuição cujo qual atendia complexos industriais, construção civil, obras públicas, entre outros. Dois anos mais tarde, adquiriu uma Fábrica de Tintas Michigan, localizada em Guarimir, que produzia tintas, vernizes, solventes, resinas e impermeabilizantes, sendo que mais tarde teve razão social alterada para WEG Química, iniciando exportações para países do Mercosul.

A capacidade tecnológica, a constante interação com agentes externos e internos e a capacidade de inovar, resultando em aumento da produtividade, habilidades e informações relevantes, criação de novos produtos, fez com que a década de 1990 fosse marcada por um

maior aumento da sua competitividade. Nesse mesmo período, o crescimento em motores elétricos fez com que houvesse uma consolidação no mercado nacional e ampliação no mercado internacional.(AUREA, 2004).

Em busca de ser uma líder mundial a empresa WEG iniciou a partir de 1991 a instalação de estruturas próprias de distribuição de seus produtos nos cinco continentes, o que impulsionou os seus negócios internacionais (MORAES, 2004). No Brasil, ela foi uma das pioneiras em participação dos resultados e administração participativa, visando alcançar padrões globais de produtividade e qualidade de produtos e processos. E um dos caminhos tomados para alcançar essa qualidade internacional, foi a criação do Programa WEG da Qualidade e Produtividade (PWQP), que objetivava despertar nos funcionários, a busca pela solução de problemas e melhorias para obterem ganhos constantes de produtividade e qualidade nos processos fabris e ao prestar serviços. (AUREA, 2004).

Fruto desses esforços em melhorias na qualidade, em 1992 a empresa recebeu sua primeira certificação pela norma da ISO 9001 Inmetro, que se relaciona com a Gestão da Qualidade. Em 1993, a WEG Automação foi transferida para Jaraguá do Sul, passando a criar, desenvolver, fabricar e comercializar elementos da automação indústria, além de ter adquirido uma consolidação no mercado de eletrônica de potência, instalações industriais, automação e controle de processos industriais. No ano seguinte, começou a oferecer ao mercado pacotes elétrico que era composto de painéis elétricos, controle e proteção de motores, que podiam ser de baixa ou alta tensão, transformadores, entre outros. (AUREA, 2004) Iniciaram-se também as operações no Japão. Em 1995, foi criado a WEG GermanyGmbH, na Alemanha e a WEG Australia PTY. LTD, o que foi favorável para sua competitividade internacional. (MORAES, 2004)

De acordo com Aurea (2004), foi realizada, em 1996, a primeira convenção com as filiais e representantes do exterior, a InterWEG, afim de uma maior conexão e interação entre as unidades, além de trocas de informações e conhecimento. Também foi criado uma filial na Inglaterra. Em 1999, foi inaugurado uma nova fábrica, que possuía uma tecnologia avançada em padrão internacional, conseguindo assim, ampliar suas exportações. Nesse mesmo ano, foi inaugurada a WEG México.

Por possuir uma verticalização muito intensa no período, a empresa controlava todas as etapas de produção, sendo maior parte dela concentrada em Santa Catarina. Porém com a aquisição de fabricas no mundo, a partir dos anos 2000, a empresa WEG se tornou uma multinacional. Ainda nesse ano, ela conseguiu aquisição de uma fábrica de motores elétricos e outra de disjuntores na Argentina, além de uma fábrica de motores elétricos de baixa tensão

no México. Em 2002 adquiriu mais fábricas de motores elétricos em Portugal e em 2004, na China.

A sua primeira parceria para fabricação de outros produtos que não motores elétricos foi com a empresa Mexicana Voltran, surgindo então a WEG Transformadores México, além de muitas outras aquisições que a empresa adquire todos os anos e que são divulgados em seus relatórios administrativos (AUREA, 2004).

Atualmente, a empresa WEG é considerada a maior fabricante latino-americana de motores elétricos. Além disso, ela atua na área de geradores, transformadores, redutores e motorredutores; conversores de frequência, partidas de motores e dispositivos de manobra, componentes eletroeletrônicos, controle e proteção de circuitos elétricos, produtos para automação industrial, Fabrica soluções para tração elétrica de transporte urbano e naval; soluções para geração e distribuição de energia renovável, sendo que explora oportunidade em pequenas centrais hidrelétricas, de biomassa, eólica e solar; subestações elétricas, *no-breaks* e alternadores para grupos de geradores, sistemas eletrônicos industriais, tintas e vernizes industriais, sendo tudo isso feito em seus parques fabris que se localizam no Brasil, Argentina, Colômbia, México, Estados Unidos, Portugal, Áustria, Alemanha, África do Sul, Índia e China. (WEG, 2017).

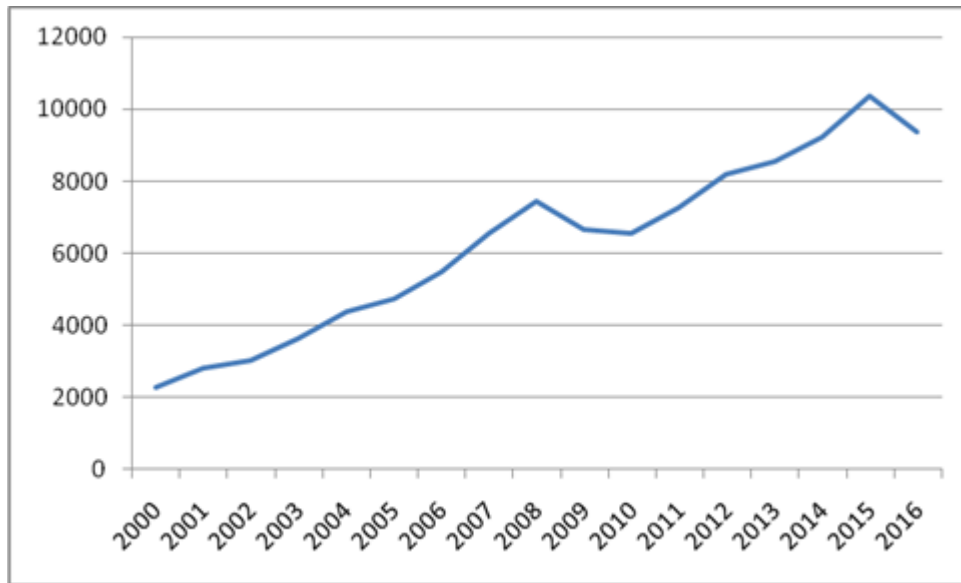
No último ano, 2016, o grupo WEG S.A obteve um faturamento de R\$ 9,3 bilhões de reais, sendo que em 2014, segundo a *exame.com* (2015), a empresa obteve um faturamento de 6,4 milhões de reais (média da cotação usada foi 2,37 para o ano de 2014). A companhia possui um portfólio com mais de 460 linhas de produtos, filiais em 29 países e fábricas em 12, demonstrando o sucesso da sua diferenciação e internacionalização. Os seus produtos estão presentes em todos os cinco continentes, sendo que mais de 1 milhão de m já foram construídos para a produção. A empresa possui mais de 30 mil colaboradores e 2.700 engenheiros. O seu centro de treinamento de clientes, CentroWEG, foram ofertados 21 cursos, sendo que desde 1998, trinta e seis mil clientes já foram treinados, demonstrando que seu interesse cooperativo vem de décadas. Em seu ramos diversificados, os números também são positivos e demonstram o sucesso da sua estratégia de diversificação. No ramo de tintas, mais de 1,7L são produzidos todo mês, além de 2.300T de tintas em pó por mês. A empresa alcançou a margem de 89 mil MVA em geradores e 800 milhões de produtos de automação já fabricados. Em seu segmentos inicial, se obteve mais de 13,5 milhões de motores já produzidos. Ela possui 12.500 hectares de reflorestamento, sendo que 50% dele são de mata nativa intocada e os outros 50% são de recursos renováveis. (WEG, 2017).

A empresa WEG S.A é uma sociedade anônima de capital aberto .Ela opera de forma descentralizada ajustando-se as necessidades dos mercados regionais. É uma organização *holding* do Grupo WEG, que possui como principal atividade produzir e comercializar bens de capital. A companhia tem suas ações negociadas no BM&FBOVESPA sob o código “WEGE3”, sendo listada, desde junho de 2007, no segmento de Governança Corporativa chamado Novo Mercado. Ela possui *American DepositaryReceipts* (ADRs), com o nível I, onde são negociadas no mercado de balcão com o símbolo “WEGZY” (WEG, 2016).Em 2016, suas ações foram incluídas no IBOVESPA e IBX-50(WEG, 2017),sendo este último um indicador de desempenho médio das cotações dos 50 ativos que possuem maior negociabilidade e representatividade no mercado de ações do Brasil.(BMFBOVESPA, 2017).

Ela está classificada entre as cinco maiores fabricantes de motores elétricos do mundo, o que a motiva sempre a adotar estratégias em busca de seu crescimento a fim de atingir seu objetivo de ser líder mundial nesse ramo produtivo. (VALOIS et al., 2010). Os recursos que são investidos continuamente para crescer a capacidade das plantas industriais, atualização tecnológica, evolução da produtividade e novas aquisições, fazem com que a empresa tenha vantagens competitivas no cenário global e conquistando sempre novos mercados para atuar.

4.1.2 Desempenho da WEG S.A. nos Últimos Anos

Nos últimos anos, o desempenho das atividades da empresa WEG obteve um destaque no mercado, o que resultou um crescimento significativo do grupo Weg S.A, de acordo com os relatórios financeiros da empresa. Os gráficos abaixo apresentados, evidenciam o crescimento do Grupo Weg S.A nos últimos dezesseis anos, sendo possível perceber que nos 6 últimos anos, o seu crescimento foi mais acentuado, devido a utilização de inúmeras estratégias de crescimento pela companhia.

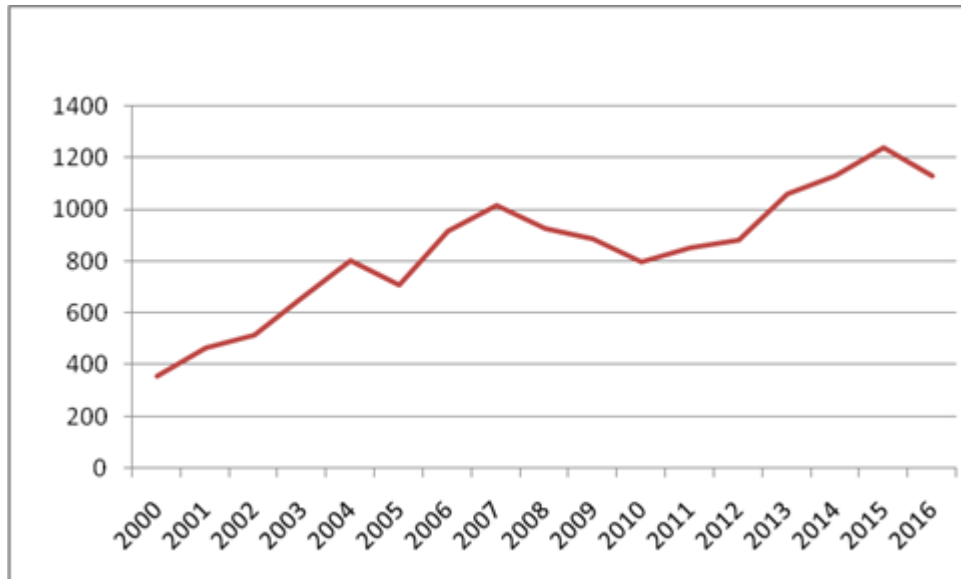
Gráfico 5- Evolução da receita líquida

Fonte: Relatórios Anuais WEG (2000-2016) com elaboração própria.

O Gráfico 5 evidencia que a empresa deixou um patamar de cerca de 2,3 bilhões de reais em receita líquida no ano de 2000 e foi para um resultado de cerca de 9,4 bilhões de reais em 2016 (a preços constantes de 2016), resultando um crescimento significativo de aproximadamente 313% (descontando a inflação) nesse período.

Já o lucro líquido, de acordo com o Gráfico 6, obteve um resultado expressivo, especialmente entre os anos de 2010 e 2015, onde sai de um patamar de 355 milhões de reais em 2000 e vai para um resultado de 1,1 bilhões de reais em 2016, obtendo um crescimento de aproximadamente 217% (valor deflacionado).

Gráfico 6- Evolução do lucro líquido da WEG S/A nos últimos 16 (dezesseis) anos em milhões de R\$



Fonte: Relatórios Anuais WEG (2000-2016) com elaboração própria.

Isso justifica o seu Prêmio como Empresa do Ano de Melhores e Maiores da Revista EXAME 2015, que leva em conta a sua competitividade no mercado. Dessa forma, a partir dos dados dos desempenhos financeiros é necessário e desejável identificar e analisar quais foram as estratégias de crescimento adotadas pelo Grupo WEG S.A nos últimos anos e que levaram a empresa a um crescimento expressivo e se destacar tanto no mercado nacional quanto no internacional.

4.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A empresa Weg tem buscado, por muitas décadas, a atuar fortemente no mercado global e para isso, adotou estratégias de internacionalização, que é essencial para firma, pois contribui para a sustentação da vantagem competitiva frente aos concorrentes globais e o objetivo de ser líder mundial em motores industriais e tornar-se uma referência internacional. Segundo Moreira (2006) apud Silva (2010), as modalidades de internacionalização podem se agrupar em três categorias diferentes: a) Transações: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas; b) Investimento Direto: instalação de operações nos mercados externos; c) Projetos: envolvimento em projetos específicos e delimitados no tempo. A empresa Weg tem atuado em todas as categorias apresentados acima, sendo o investimento direto a partir de aquisições no exterior, a mais utilizada.

Antes mesmo de internacionalizar-se a Weg já possuía altos índices de evolução tecnológica, qualidade de mão-de-obra e competitividade em custos, além de possuir um nome consolidado a respeito de qualidade de produtos e serviços, o que fez conquistar clientes em todo o Brasil e, posteriormente com o processo de internacionalização, no mundo (SILVA, 2010). De acordo com Marson (2015) esse processo se dividiu em quatro fases:

A primeira fase da Estratégia de Internacionalização da empresa WEG, teve início nos anos 1970 , quando houve as primeiras exportações para outros países da América Latina, como Uruguai, Equador e Bolívia, tendo como Paraguai primeiro destino dessas exportações (LIMA, 2012). As vendas externas ocorreram pelo interesse de consumidores-clientes e para conquistar novos mercados e, assim diversificar os negócios por meio de uma ampla cobertura geográfica que sustentaria as taxas de crescimento consistentes no mercado interno e externo. O grupo WEG S.A participou de uma série de ações de promoção comercial, em parceria com entidades setoriais disponibilizadas pelo Estado brasileiro que possibilitou o início das exportações (SILVA, 2010). Eram missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios e participação em feiras internacionais, em particular a Hannover Messe, que é considerada a maior do mundo.

No entanto, o início do processo foi lento e marcado com baixa participação da Weg no exterior. Com o aumento das exportações, foi necessário abrir um setor para impulsionar as vendas internacionais. Nesse processo, a empresa por não ser conhecida no exterior, enfrentou uma série de dificuldades, como a de estabelecer distribuidores e padronização dos

produtos. A primeira foi solucionada com contato com pessoas no exterior que estavam interessadas na venda e assistência técnica e, participação em feiras internacionais, com o objetivo de divulgar os seus produtos. Já a segunda ela solucionou ao adaptar-se as condições estabelecidas pela *International Electrotechnical Commission* e comprou os primeiros motores da Alemanha, afim de alinhar-se as normas (SILVA, 2004).

A segunda fase da Internacionalização, em 1980, foi um período de conquista de mercados, com o aumento da rede de representantes em diversos países. Nesse período, ela atuou por meio de parcerias com distribuidores e representantes em outros países que compravam, especialmente, motores elétricos, drives, contadores, relés e chaves de partida e os distribuía localmente. A Weg dedicou-se encontrar novos assistentes, investir em seu treinamento e lhes oferecer condições para desenvolver seu trabalho. Os desafios do período foram a questão da diferença linguística e cultural, onde a empresa encorajou o aprendizado interno, principalmente da língua inglesa; os funcionários não tinham conhecimento prático da venda e assistência no exterior, então a firma decidiu enviar empregados para as filiais externas em um período de treinamento e onde iriam adquirir uma visão global e de multiculturalidade. Além disso, diferentemente de outras empresas nessa década, que exportavam apenas o produto excedido, a Weg adotou como parte do negócio, uma cultura de exportação e internacionalização. Surgiu assim, a Weg Exportadora, fundada em 1988, centrando-se em aumentar as vendas e atender as diferentes características dos negócios de cada país. (LIMA, 2012).

A terceira fase foi marcada por um novo impulso nos anos 1990. Continuou-se a expansão internacional por meio de unidades próprias de distribuição e comercialização no mundo, sendo elas com objetivo de pesquisa, desenvolvimento, comercialização, importação, exportação, promoção, representação dos produtos das diversas linhas de negócios do Brasil, prestação de serviços de montagem, instalação, manutenção e assistência técnica relacionada a esses produtos, sendo o principal produto de comercialização no exterior, os motores elétricos. Em um primeiro momento, a Weg *Electric Motors*, nos Estados Unidos, e a Weg *Europe*, na Bélgica, tentavam atender os mercados regionais (MORAES, 2004). Porém, em breve decidiram que era necessário estabelecer filiais próprias nos principais países do exterior e com um mercado forte. Com isso, mais filiais foram implantadas nos Estados Unidos, Bélgica, Argentina, Japão, Alemanha, Austrália, Inglaterra, México, Espanha, França, Suécia e chegando 2016 com filiais em 29 países. (WEG, 2016).

Assim como nas duas primeiras fases, houve dificuldades que foram superadas. A primeira é em relação com aos representantes, que não quiseram atender o desejo da Weg

para divulgar e vender seus outros produtos, além dos motores, para diversificar as vendas. Com isso, a Weg decidiu substituí-los por filiais comerciais próprias que foram instaladas sucessivamente. Para descobrir o melhor jeito para instalar estas filiais no exterior, a empresa associou-se com distribuidores locais, fez compra de concorrentes e contratou profissionais especializados de cada país para tratarem da parte contábil e legal da Weg. Por todas essas razões impulsionadoras, pode-se dizer que esta fase é a mais produtiva por estabelecer bases mais sólidas no âmbito internacional. (MORAES, 2004).

Na quarta fase da internacionalização, houve a implantação industrial no exterior, sendo que a implantação das unidades fabris do Grupo Weg S.A foi na área de abrangência de acordos regionais, como o MERCOSUL, NAFTA ou a União Européia, devido a existência de barreiras comerciais e tarifárias, regulamentações e supervisões extensivas. A implementação iniciou-se pela Argentina, em 1994, que conforme Floriani, Borini e Fleury (2000) apud Marson (2015), a Weg foi motivada pela necessidade de atender de uma maneira mais pro ativa o mercado argentino. Para isso, em 2000, ela adquiriu duas empresas na Argentina: uma para a produção de motores em Córdoba e outra para fabricação de disjuntores em Buenos Aires. A finalidade da planta industrial do México era obter uma maior presença internacional a Weg e uma participação de mercado na América Latina, uma vez que a posição possibilitou entrar com força no mercado dos EUA por meio do NAFTA (Tratado Norte-Americano de livre comércio). Outro mercado que oferecia grandes possibilidades, era o Asiático, principalmente a China e a Índia por serem duas grandes economias e com crescimento econômico acima da média, além de poder atender a demanda asiática ao redor. Então em 2004, a firma iniciou essa expansão na Ásia através da aquisição de uma fábrica na China (RIBEIRO, 2011). A Weg fez aquisição de 7 plantas no exterior e construção de 3. Para suavizar o problema de implantar a cultura da empresa Weg nas plantas industriais estrangeiras, a firma enviou estagiários brasileiros para trabalhar nas fabricas do exterior e trouxe estrangeiros para fazerem treinamentos no Brasil.

As motivações que levaram a Weg, segundo Dias, Caputo e Marques (2012, p. 172), ao mercado internacional foi a aquisição de novas tecnologias, com estratégia voltada aos países ricos, por exemplo, as aquisições de Walt Drive na Áustria e *Electric Machinery*, nos Estados Unidos, ambas em 2011, que permitiram a Weg a ter acesso a tecnologias que não obtinha e que eram fundamentais para ampliação do portfólio de produtos e mercados. E, o aumento a participação de mercado, com estratégia voltada aos países emergentes, como a *Zest Electric Motors* em 2013, na África do Sul e a construção da fábrica na Índia (PREDEBON, 2010). Na figura abaixo é possível visualizar que a empresa WEG possui

metade de seus Parques Fabris em países emergentes, integrantes do G20, que são a Argentina, México, Índia, África do Sul, China e por fim, o Brasil:

Figura 1- Parques Fabris Weg no mundo



Fonte: Weg, 2017.

Além dessas motivações, a Weg procurava ampliar os seus parceiros de mercado no exterior vinculado ao fornecimento de soluções completas de energia: motores, turbinas, geradores, transformadores e automação. Os projetos de *greenfield*³ e aquisições foram utilizados pela empresa como método de entrada nos mercados externos (DIAS; CAPUTO; MARQUES, 2012 apud. MARSON; COSTA, 2015). As estratégias que a empresa WEG S/A ainda busca manter se referem a aquisição de fábricas e filiais e *joint ventures*⁴, devido a uma limitação do mercado e porque oferece uma maior segurança ao clientes (EXAME, 2015), porém isso não faz diminuir a produção no país de origem. A fábrica no México permite, por exemplo, que numa crise cambial entre Brasil e Estados Unidos, a firma pode fornecer aos EUA pelo México, o que foi bem vantajoso. Sendo assim, é possível perceber, a partir da tabela abaixo, que o Grupo Weg mantém a estratégia de internacionalização por meio dessas aquisições, como já dito, devido as inúmeras aquisições que faz todos os anos no exterior:

³Investimento *greenfield* é “uma forma de investimento estrangeiro direto onde a empresa-mãe constrói suas operações em um país estrangeiro desde o início, além da construção de novas instalações de produção, pode estar incluso a construção de novos centros de distribuição, escritório e habitações” (investopedia, 2017)

⁴*Joint Venture* é um acordo comercial onde duas ou mais partes concordam em fazer uma união de seus recursos visando realizar uma tarefa específica, que pode ser um projeto ou uma outra atividade comercial. Cada um dos participantes são responsáveis pela perda, custos associados, lucros disso (investopedia, 2017)

Tabela 1 - Aquisições Internacionais e Joint Ventures nos últimos cinco anos

AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS		
Ano	Nome da companhia	País
2011	Electric Machinery Holding Company	Estados Unidos
	Watt Drive Antriebstechnik GmbH	Áustria
	Pulverlux S.A. e EPRIS Argentina S.R.L	Argentina
2012	Zest Electric Motors (Pty) Ltd	África do Sul
2013	WEG Transformers Africa	África
2014	Württembergische Elektromotoren	Alemanha
	Changzhou Sinya Electromotor Co., Ltd. - Grupo SINYA	China
	Jelec Inc. (Joint ventures)	Estados Unidos
	Changzhou Master Machinery Co., Ltd. e Changzhou Machine Master Co., Ltd	China
	FTC Energy Group	Colômbia
2015	Antriebstechnik KATT hessen GmbH	Alemanha
	Transformadores suntecs.A.s.	Colômbia
	Autrials.l.	Espanha
2016	Bluffton Motor Works	Estados Unidos
	Turbinas Eolicas Utility Scale da NPS	Estados Unidos

Fonte: Relatórios Weg, 2017, com elaboração própria

Adicionalmente, um outro cuidado tomado pelo Grupo Weg S.A foi a obtenção de um fluxo de caixa de moeda forte, uma vez que as matérias-primas mais usadas pela indústria de bens de capital são commodities internacionais em que os preços estão atrelados ao dólar, o que desencadeia a possibilidade de flutuações de preços dos mercados internacionais, ou seja, aumentos nos preços dessas commodities, interferiria no custo de seus preços e serviços e, conseqüentemente, aos clientes do grupo, reduzindo as vendas e a margem de lucro da organização, tornando a empresa menos competitiva no mercado internacional. (PREDEBON, 2010)

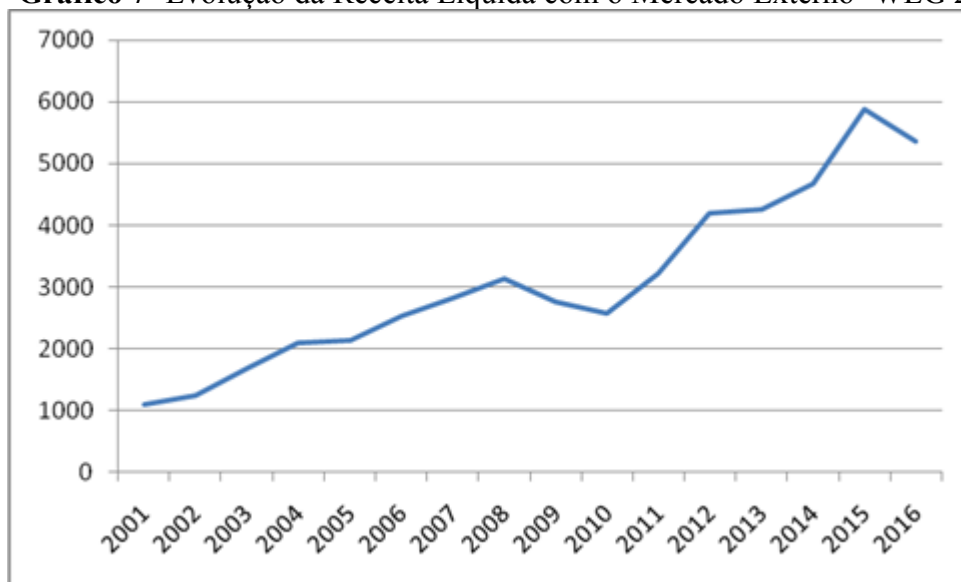
A empresa Weg incorpora a aprendizagem de forma dinâmica e gradual, desenvolvendo minuciosas pesquisas de mercado, implementação e aperfeiçoamento de produtos para torná-los competitivos, como foi feito no mercado Russo, adquirindo-se assim, credibilidade no mercado global, competindo atualmente com gigantes globais como a alemã Siemens, a suíça ABB e a francesa Schneider Eletricque possuem atuação agressiva no setor.

É importante ressaltar, operações internacionais simbolizam cerca de 51% do faturamento da empresa, estando presentes em 80 países, o que mostra que a empresa depende cada vez menos das suas raízes. (EXAME, 2015)

As feiras internacionais, a aquisição, o controle de diferentes companhias, a gestão de pessoas, a operação experimental a fim de suprir a transferência de conhecimento, o respeito e adaptação das estratégias a cultura local e o trabalho com parceiros, são uma das coisas que a WEG mantém em sua estratégia de internacionalização em busca de se tornar cada vez mais uma empresa global e com vantagem competitiva no mercado internacional. (MARSON; COSTA, 2015)

Como resultado dessas estratégias empregadas pelo grupo Weg nos últimos anos, visando uma continuidade das ações de expansão de mercados e linhas de produtos, há um aumento da receita líquida da empresa no mercado externo, saindo de 1,093 bilhões em 2001 para 5,4 bilhões em 2016, resultando em um crescimento de aproximadamente 391% (valor deflacionado).

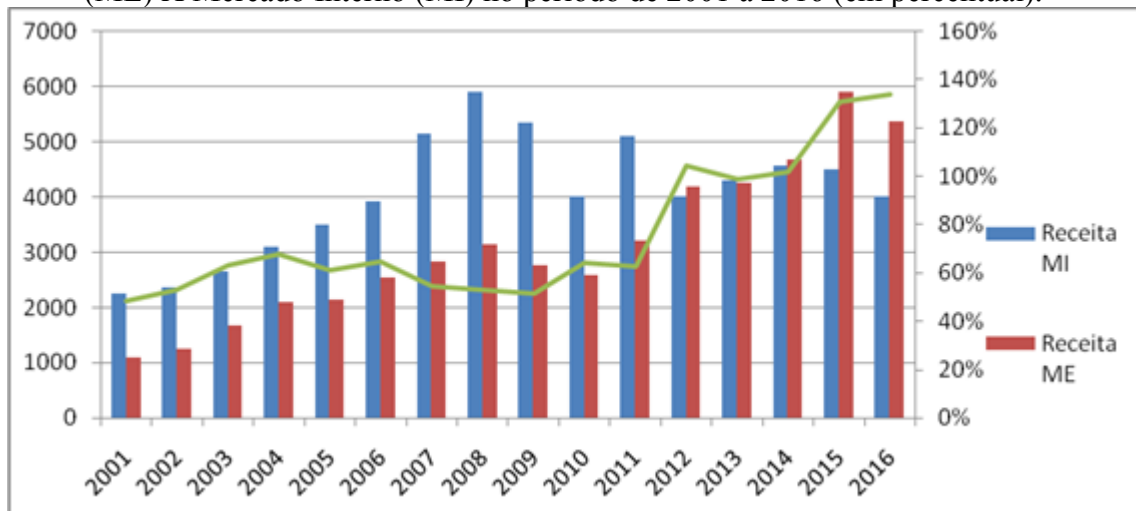
Gráfico 7- Evolução da Receita Líquida com o Mercado Externo- WEG 2001-2016



Fonte: Relatórios Anuais WEG (2000-2016) com elaboração própria.

Para melhor visualizar a importância do mercado externo para a empresa, foi feita uma relação apresentando um comparativo entre o crescimento da receita líquida com vendas ao Mercado Interno (MI) e o crescimento da receita líquida ao mercado externo (ME), entre o período de 2001 a 2016, expostos em percentual como mostra o Gráfico 8:

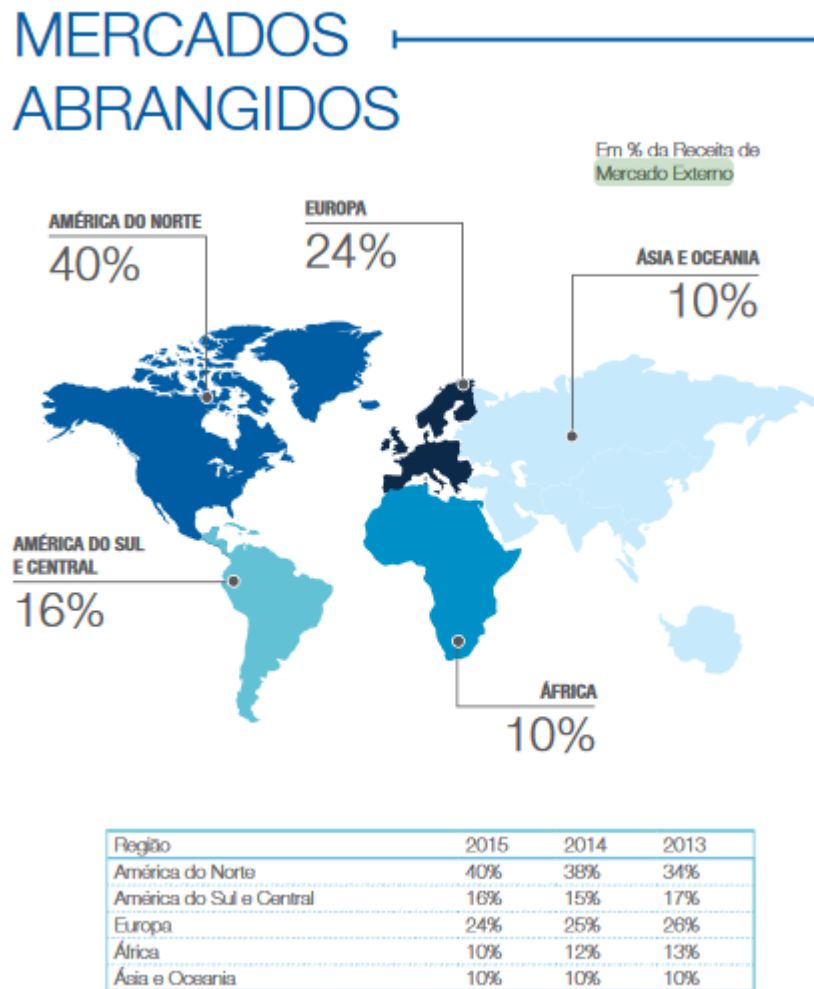
Gráfico 8- Comparativo de Percentual de crescimento da receita líquida do Mercado Externo (ME) X Mercado Interno (MI) no período de 2001 a 2016 (em percentual).



Fonte: Relatórios Anuais WEG (2000-2016) com elaboração própria.

É perceptível, no Gráfico 8, que houve um contínuo crescimento em relação a receita do mercado externo com exceção dos anos de 2009 e 2010, que assim como no mercado interno, foram afetados pela crise financeira iniciada nos Estados Unidos que fez com que houvesse uma diminuição do ritmo econômico de um modo sincronizado em todo o mundo, resultando em queda da receita líquida em ambos os mercados. Porém em 2011, voltou ao seu ritmo contínuo de crescimento e assim se manteve até o ano de 2015, sendo que a partir do ano de 2012 a receita líquida do mercado externo ultrapassa a receita do mercado interno, o que mostra a expressividade da receita do mercado externo na receita operacional líquida da empresa, a forte atuação da empresa no mercado externo e, também a importância das estratégias de internacionalização para empresa. O país que possui maior porcentagem da Receita do Mercado externo em 2015, era a América do Norte seguido pela Europa, conforme a figura do Relatório da Administração da WEG:

Figura 2- Mercados Abrangidos em % da Receita do Mercado Externo



Fonte: Relatório Anual Weg, 2015.

Como resultado do sucesso das estratégias utilizadas, o grupo Weg S.A foi reconhecido e ganhador, no último ano, com o prêmio *United Kingdom Excellence Awards* 2016, na categoria Melhor Projeto de LeanSix Sigma, promovido pela *British Quality Foundation*, em Londres. A avaliação por parte do júri levou em conta a utilização de métodos inovadores, pragmatismo e lógica na análise de dados, e principalmente o nível de complexidade das ferramentas aplicadas. Outro destaque para o Grupo está nos índices de internacionalização da Fundação Dom Cabral, em 2016, conquistando a 20ª posição no ranking. Em 2014, também pela Fundação Dom Cabral (FDC), o Grupo Weg S.A conquistou 22ª no índice de transnacionalidade. Fazem parte desse seleto ranking, gigantes como Gerdau, BRF, Vale, Banco do Brasil, Tigre, Natura, Odebrecht, Petrobrás, entre outras, que possuem um destaque pela atuação no mercado internacional. Em 2016, a Weg apareceu no ranking da

BCG (*Boston Consulting Group*), que inclui 100 empresas, por diferentes setores, de mercados emergentes que mais rapidamente estão se globalizando. A unidade da WEG no México também recebeu um Prêmio Mundial OCC de Recursos Humanos, em que venceu em 1º lugar na categoria de Recrutamento e Seleção, mostrando assim a sua competência global em todas as suas unidades ao redor do mundo.

É perceptível, com todos esses resultados e retornos positivos ao grupo Weg S.A, que as estratégias de internacionalização são indispensáveis e razões para tamanho do seu desenvolvimento e espaço positivo que a firma tem conquistado ao longo dos últimos anos, seja ele na receita líquida, na participação do mercado, internacionalização, retorno ao acionista, entre outros, em busca do crescimento e sucesso no setor, objetivando a liderança, crescimento sustentável e eficiência no mercado global.

4.3 ESTRATÉGIAS PARA CONTROLAR OS CUSTOS

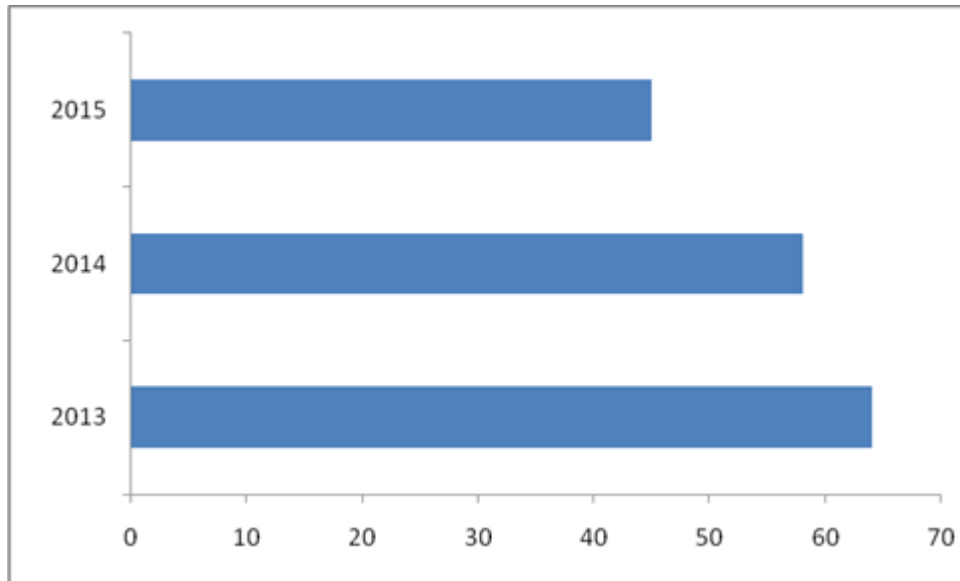
O Grupo WEG S.A, por ser uma holding que atua em diversos segmentos do mercado e possui maiores gastos operacionais, por ter vários parques fabris, gastos com a administração, transportes, entre outros.

O gerenciamento de qualidade, que traz uma diferenciação interna da empresa em busca de uma maior eficiência da execução das atividades, além de todos os outros benefícios a empresa quando aplicado em todas as etapas do processo de produção industrial, traz expressivas conquistas de qualidade, produtividade e redução nos custos operacionais em todas as suas unidades produtivas. (NETO, 2013).

Segundo o seu relatório anual, A empresa busca a eficiência energética para diminuir o custo operacional da indústria, uma vez que haverá a substituição de motores antigos por novos, onde, por exemplo, faz diminuir a manutenção com menor queima de motores (EXAME.COM, 2015); a automatização de sistemas, onde o controle um sistema automático faz o controle para verificar o seu próprio funcionamento, efetuando medições e aplicando correções, sem precisar da prestação de serviço de um funcionário; assegurar o desenvolvimento, a produção, a comercialização de produtos e serviços, com uma maior eficiência e melhorias contínuas, fazendo com que os clientes tenham um menor custo e haja uma redução de impactos sobre a matriz energética, um ganho de produtividade e uma redução do consumo de energia elétrica da companhia, podendo ser medido pelo Índice de Eficiência do Grupo WEG (medido pela relação entre o consumo de energia elétrica e receita

operacional líquida), onde houve uma redução de 21% no consumo na relação do ano de 2014 para 2015.(WEG, 2015).

Gráfico 9- Consumo de Energia Elétrica/ROL – Grupo WEG
(Fábricas (Mwh/Rol [milhões])



Fonte: Relatórios Anuais WEG (2015) com elaboração própria.

A maior parte do transporte feito no Brasil é por rodovias. Por esse motivo, a empresa WEG mantém unidades em localizações estratégicas no território brasileiro como, Amazonas, Pernambuco, São Paulo, Belo Horizonte, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, para um melhor acesso e distribuição de seus produtos no mercado nacional.(WEG, 2017)

Entretanto, a redução de custos não é algo prioritário na empresa WEG. Por exemplo, sua filial na China não foi instalada por interesses de custos menores em relação a mão-de-obra. A empresa escolheu criar uma filial na China por interesse de aumentar sua participação no mercado asiático e ter uma localização estratégica a WEG pratica um preço global, o que faz a logística ser o principal diferencial da operação da WEG na China e não o custo da mão de obra, que no final do produto não é significativo. (FLORIANI; 2009 apud. MARSON; COSTA, 2015)

4.4 ESTRATÉGIAS DE VERTICALIZAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E COOPERAÇÃO

As estratégias de integração vertical, de terceirização e cooperação são fortemente usadas por empresas que visam um crescimento e ampliação de sua participação no mercado. Objetando isso, o grupo WEG S/A iniciou sua verticalização de forma intensa e logo nos primeiros anos da firma, com a finalidade de não depender das carcaças dos motores em fundições de Joinville, sendo possível assim, fazer um melhor controle do processo e qualidade de cada etapa da produção. Esse foi um dos planos para alcançar a expansão de mercado que era almejado, porém existiam empecilhos para obter as máquinas para atender as necessidades da firma (MORAES, 2004). Além disso, a localização em uma pequena cidade, com pouca infra-estrutura e difícil acesso com entregas de produtos e a escassez de fornecedores na década de 1970, onde empresas costumavam disputar as matérias primas se mostraram como dificuldades a serem superadas pela empresa, que encontrou a verticalização como solução (MORAES NETO, 2013).

Ainda na década de 70, com novas máquinas, equipamentos e moderna fundição para usinagem e ferramentaria, a firma obteve auto-suficiência para desenvolver diversos produtos, como na fundição de carcaças, ferramenta própria, usinagem, tratamento de cobre e processamento de chapas metálicas (MORAES NETO, 2013). Isso é fundamental para deter tecnologia no setor. (WEG, 2006). Foram feitos investimentos em reflorestamento, em 1980, para aproveitamento de embalagens e a WEG química, em 1983, para produção de tintas e isolantes industriais para a própria Weg e depois para outras indústrias. (MORAES, 2004).

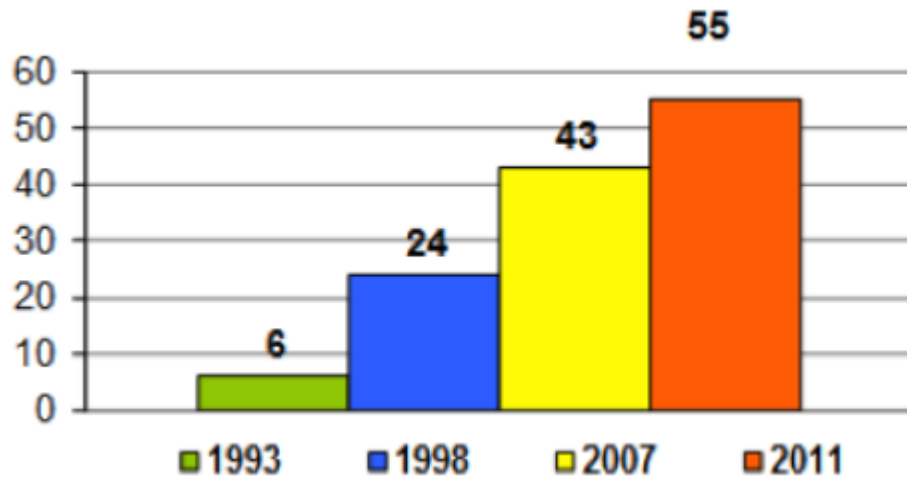
Com isso, a empresa passou a controlar a qualidade de todo o processo produtivo do desenvolvimento de motores, de início ao fim, o que foi essencial para um melhor gerenciamento da qualidade dos produtos fabricados e da entrega feita, pois não dependia de fornecedores externos.

Porém, com o passar do tempo, principalmente após os anos 2000, aumentou-se o número de fornecedores locais para comprar alguns insumos de terceiros que quando fabricados pelo próprio grupo, atrapalhava o processo produtivo, por exemplo, haste, chaveta, terminal, entre outros. (MORAES NETO, 2013).

O grupo Weg S/A, que costumava ser uma empresa altamente verticalizada, decidiu não continuar a fabricação própria de todos os produtos, pois a fabricação própria de alguns produtos atrapalhavam no processo produtivo, e mudar os rumos comprando alguns insumos de terceiros, dando força ao uso de terceirização pela empresa. Iniciou-se um processo para formar fornecedores locais, que se localizavam em até 70 quilômetros da cidade de Jaraguá do

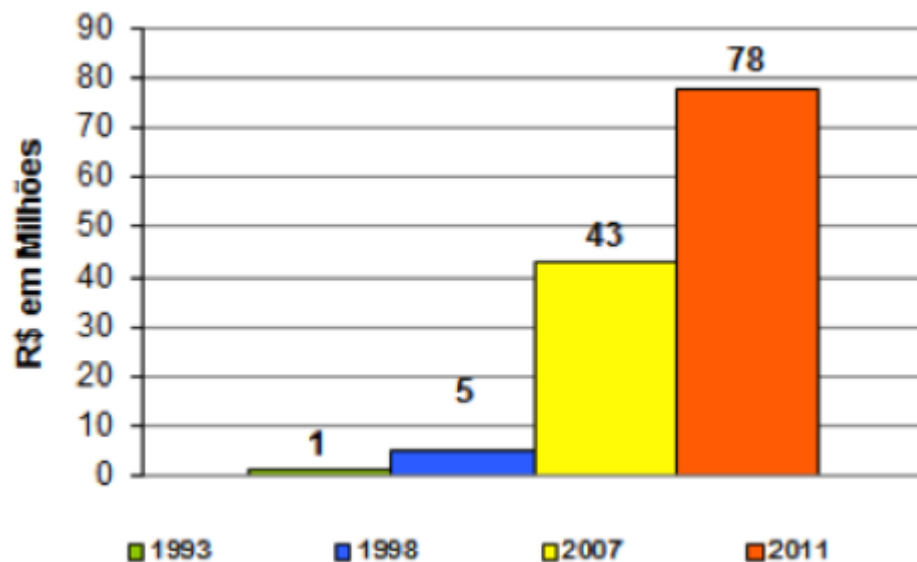
Sul. Com isso o número de fornecedores locais, e valor das compras da firma com estes fornecedores foram aumentando após os anos 2000, como é possível visualizar nos gráficos abaixo (MORAES NETO, 2013):

Figura 3- Número de fornecedores locais



Fonte: MORAES NETO, 2013, p. 262.

Figura 4- Valor gasto com compra de fornecedores locais



Fonte: MORAES NETO, 2013, p. 263

Contudo, foi um processo demorado, pois muitos fornecedores regionais não possuíam matéria-prima, equipamentos para atenderem as demandas da empresa WEG, porém as firmas lhes ofereceram uma garantia de que os produtos que saíssem para terceiros, não retornariam

mais para a empresa (MORAES NETO, 2013, p. 264). Isso mostra a preferência da WEG pela região e o pessoal que se localizam perto da firma e, o investimento e capacitação em seu pessoal de trabalho. Segundo o Relatório da administração da empresa WEG (2015), pode-se visualizar essa preferência para valorizar e desenvolver os fornecedores locais, como por exemplo, em 2015, a unidade de motores da empresa teve transações comerciais com 5.469 fornecedores, sendo que 96,8% das compras são no Brasil e, dentro dessas compras nacionais, 81,5% ficam no Estado de Santa Catarina, Amazonas, Espírito Santo e São Paulo (lugares onde a empresa possui unidades). Mais um exemplo é a Unidade de Energia, que fez transações comerciais com cerca de 3,08 mil fornecedores no ano de 2015, dos quais cerca de 95% são do Brasil e destes 97% estão localizados no Sul e Sudeste do país.

Outro ponto que demonstra, segundo Neto (2013), o interesse e cooperação do Grupo WEG S/A em capacitar os seus profissionais, educação e ambientá-los a um ambiente multicultural com visão global, é o intercâmbio tecnológico e convênios que ela mantém com universidades, para reforçar uma transferência de conhecimento e pesquisa e desenvolvimento (P&D) da firma, sendo este com investimentos que somaram R\$ 224 milhões de reais, cerca de 2,9% da receita operacional líquida em 2014, sendo que em 2012, apareceu no ranking “*EU Industrial R&D InvestmentScoreboard*” junto a outras diversas empresas que mais investiam em P&D. A firma concentra seus esforços em P&D afim de desenvolver novos produtos, aprimorar constantemente produtos já existentes, na engenharia de aplicação e adaptação de produtos e sistema de aprimoramento dos processos industriais (RELATÓRIO WEG, 2008). Isso diz respeito a uma inovação colaborativa, onde as ações de cunho inovador e desenvolvidas em conjunto, neste caso universidade-empresa, podendo gerar novos produtos e serviços, adoção de novas práticas e técnicas, entre outros.

A empresa faz esse intercâmbio, por exemplo, enviando funcionários a Universidades no exterior e trazendo funcionários do mercado internacional para dentro do ambiente da WEG, o que provoca uma troca multicultural, de novas habilidades, técnicas e processos. (SIMANTOB; LIPPI; 2003, p. 97) Isso aumenta a aprendizagem coletiva, pois há uma socialização de informações e experiências e acesso a novos conhecimentos externos. Dentre as universidades nacionais em que o grupo WEG mantém parceria, é a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) localizada na cidade de Canoas, no Rio Grande do Sul. A empresa criou uma sala interativa na Universidade em 2008, que conta com equipamentos de controle e variação de velocidade de motores e biblioteca, que ficam à disposição dos estudantes e professores (WEG, 2008). Normalmente, as pesquisas que a empresa realiza em cooperação da universidade, são voltadas para nanotecnologia, eletrônica, engenharia elétrica e mecânica

e estudam as principais tendências tecnológicas eletroeletrônicas para uso industrial, além da eficiência energética, tema de uma palestra recente na Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC, 2015).

Essas cooperações, tanto nacionais quanto internacionais, demonstram que a empresa consegue superar os limites geográficos e adaptar suas estratégias a diversas culturas de cada lugar em que se expande. As aquisições feitas pelo grupo proporcionam diversos benefícios e aprendizados a empresa, sendo elas com as práticas, gestão, processos, engenharia dos produtos, entre outros. O grupo Weg possui um grande interesse em aproveitar dessas aquisições, conhecimento ou habilidades novas e que possam trazer um diferencial a firma e continuarem crescendo, como vem até hoje a partir da soma dessas estratégias de sucesso.

4.5 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

O grupo Weg S.A possui produtos e serviços com nível de excelência e reconhecidos no mercado. A diversificação e internacionalização da empresa, que oferece áreas amplas e distintas de atuação, tornam necessário que a empresa busque inovações, desenvolvimento e diferenciação de seus produtos, serviços e processos, visando agregar maior valor aos clientes.

A empresa obtém essas diferenciações no mercado através, por exemplo, do lançamento de produto inovador, entre outros, que por consequência, beneficiam o público consumidor, se protegem (mesmo que temporariamente) contra as forças do ambiente e aumenta o desempenho financeiro do grupo.

É essencial para as empresas, de modo geral, obter uma vantagem competitiva no mercado, em que existe uma grande concorrência de produtos e serviços. Tornam-se indispensável a elaboração de estratégias que acentuem seu crescimento e participação no mercado(MORAES, 2004). No caso da empresa Weg S.A, as estratégias de diferenciação, nos últimos anos, teve participação no crescimento da firma, a se destacar ainda mais no mercado nacional, além do reconhecimento de sua competência em âmbito internacional

O Grupo Weg buscou manter as conquistas já adquiridas nos setor do bens de capital seriados e sob encomenda e ampliar o mercado de atuação no mercado externo, principalmente na área de bens seriados. Pela empresa ser líder latino-americana e controlar 80% do mercado de motores elétricos, a estratégia centra-se em oferecer estratégias mais complexas, abrangendo um leque maior de linha de produtos e afins. Busca-se alcançar uma maior capacitação tecnológica e ampliações da capacidade. (NETO, 2013).

Por isso, o grupo Weg S.A, de acordo com Machado (2009) possui uma grande diversidade de produtos, que vão desde produtos com performances diferentes até produtos que mesmo sendo da mesma classificação, atendem mercados diferentes, como é o caso dos motores elétricos, o grande negócio da Weg. Estes são fabricados de forma padronizada, onde os clientes não interferem em nenhuma forma do processo de desenvolvimento, fabricação e montagem, e customizada, quando divididos em produtos especiais que são customizados desde o projeto, e produtos configuráveis os quais são resultantes da combinação de componentes padronizados.

Um dos motivos que colaborou na diferenciação do produto no mercado é não competir em nível de preço, pois os motores são considerados commodities e na medida em que se agrega especificidades ao produto e se realiza um atendimento personalizado dos clientes, passa a se diferenciar no mercado. Diferenciar-se através da personalização pode servir como barreira de entrada para concorrentes, uma vez que se deve desenvolver várias competências para tender as necessidades e exigências dos clientes. Além disso, o grupo se concentra mais em confecção de produtos especiais do que padronizados, uma vez que os clientes internacionais possuem seus fornecedores de produtos padronizados e os especiais não, o que agrega valor ao cliente e acirra a concorrência, pois os concorrentes também buscarão produzir produtos customizados. (MACHADO, MORAES, 2009)

Outro fator relevante que agrega valor e competitividade a empresa, é a marca Weg, pois oferece produtos e serviços de qualidade aos seus clientes, é líder no mercado nacional e se preocupa com crescimento contínuo e sustentável, possui diversos prêmios e certificações, investe em P&D, dentre outros aspectos positivos e diferenciais no mercado, que acabam contribuindo positivamente nas taxas de receita líquida, nos custos comerciais e diretos, fluxo de caixa, etc.(PAULI, 2010)

Segundo Porter e Kramer (2011) apud. Neto (2013), a empresa ao ter práticas operacionais que aumentam sua competitividade e, conjuntamente melhora as condições socioeconômicas as pessoas e comunidade em que ela atua, faz com que a empresa obtenha um maior valor. É possível identificar isso em sua parte central do negócio do grupo Weg S.A por meio da eficiência energética, onde a Weg tem oferecido, por exemplo, produtos Premium em que cobram um preço maior dos clientes, porém os produtos consomem menos energia; Energias renováveis, uma vez que fornece soluções de geração de energia a partir de fontes renováveis. Por exemplo, no ano de 2012, foi anunciado que equipamentos Weg S.A foram instalados no nordeste brasileiro a partir da geração de energia eólica (WEG, 2014). Produtos elétricos para o cuidado humano, por exemplo, sensores eletrônicos para proteção

humana de uso industrial e tintas antifúngicas; Educação técnica relacionada a eletricidade, promovendo uma maior integração entre universidade e empresa. (NETO, 2013)

A empresa também se diferencia dos seus concorrentes pela qualidade de seus produtos e serviços. O gerenciamento da qualidade que é aplicada em todas as etapas do processo industrial, traz conquistas bastante expressivas na obtenção de qualidade, produtividade e redução dos custos operacionais em suas unidades produtivas (PREDEBON, 2010). Já pensando em oferecer essa qualidade de serviços na década de 70, estabeleceu-se outra forma da empresa diferenciar, que é a prestação de uma sólida assistência técnica aos seus clientes (MORAES, 2004). No ano de 2017, a Weg reestruturou a oficina de reparo e manutenção localizada em São Bernardo do Campo no estado de São Paulo, o centro passou a ser de excelência e para reparos e manutenção de máquinas elétricas de médio e grande porte, como por exemplo, motores elétricos de corrente contínua, motores elétricos de indução trifásicos, motores síncronos, compensadores síncronos rotativos, turbo geradores, hidro geradores, aerogeradores etc. (WEG, 2017). A Weg possui funcionários instalando, inspecionando ou fazendo manutenção dos produtos fornecidos, para a marca obter um maior valor e qualidade, nos cinco continentes do mundo. Esse esforço de um serviço de qualidade foi reconhecido pelo “*ReputationInstitute*” em 2017, onde a empresa WEG aparece entre as cem empresas brasileiras com melhor reputação pelo público, em notícia divulgada pelo CLIC RBS. Assim, o grupo Weg S/A segue com o objetivo de constituir a maior rede de assistentes técnicos do país. Um dos certificados que a empresa WEG possui e que comprova essa gestão da qualidade é o ISO 9001:2008 (WEG, 2017), que atende princípios relacionados ao cliente, liderança, melhorias contínuas, benefícios mútuos entre organização, clientes e fornecedores, entre outros.

Segundo Porter (1996), a empresa alcança vantagem competitiva através da inovação e se sustentará com essa vantagem, fazendo melhorias e evolução contínua, buscando produtos e processos mais sofisticados. O grupo Weg S.A mantém programas de inovação tecnológica em busca dessa melhoria contínua, trabalhando com equipes próprias e através de convênios com muitas universidades conceituadas do Brasil e do mundo. Além disso, possui programas de padronização de produtos e processos. Segundo a Exame.com (2008), na época as empresas do grupo Weg S.A. desenvolvia, em média, 60 novos protótipos de motores por mês, objetando se tornar o maior produtor de motores elétricos do mundo. Para isso, a firma concentra seus esforços em P&D afim de desenvolver novos produtos, aprimorar constantemente produtos já existentes, na engenharia de aplicação e adaptação de produtos e sistema de aprimoramento dos processos industriais. Segundo seu Relatório Anual Integrado

(2015), foram cerca de R\$ 224 milhões investidos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em 2014, representando cerca de 2,9% da Receita Operacional Líquida. Em 2012, ela apareceu no ranking “*EU Industrial R&D Investment Scoreboard*” junto a outras diversas empresas que mais investiam em P&D. Em 2015, o Grupo Weg S/A foi um dos ganhadores do Prêmio “Inovação Brasil”, concedido pelo Valor Econômico às empresas mais inovadoras do país. Ela divide o ranking das 10 melhores com gigantes como: Whirlpool, 3M, Natura, Braskem, Totvs, Grupo Boticário, Weg, Basf, Itaú Unibanco e Cielo.

A preocupação com o meio ambiente é outro fator diferenciado da empresa que auxilia na obtenção de uma imagem favorável via responsabilidade social. O Grupo Weg S/A busca um desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente durante seus processos. Existe uma responsabilidade com as gerações futuras que são estimuladas pelos investimentos constantes em atualização de equipamentos e programas com estímulos a conscientização ambiental das comunidades e colaboradores. Isso foi comprovado no final de 2001 à WEG Química, com a certificação da ISO 14001, que teve sua última renovação em 2015 (WEG, 2017). Este documento certifica o interesse da empresa em preservar os recursos naturais e uma qualidade de vida à população. Com isso, a empresa tem buscado a prática do reflorestamento, preservar a reserva natural, uma redução de seus resíduos sólidos assim como melhor destinação deles, controle ambiental para preservar a biodiversidade, geração de resíduos de forma responsável, gestão de recursos hídricos, entre outros compromissos assumidos pelo grupo WEG S.A (WEG, 2017). O Grupo tem como política assegurar um impacto ambiental menor de seus produtos e processos produtivos e para isso, busca atender a legislação ambiental, um aprimoramento constante através do estabelecimento de objetivos e metas ambientais, tentando atuar mais com a prevenção e lançando produtos e processos eco eficientes, a fim de preservar recursos naturais. (WEG, 2015).

Com isso, em 2016, a empresa WEG foi vencedora do “*prêmio de sustentabilidade*” promovido pela revista Exame, onde ela foi vencedora no setor de Bens de Capital com notas que vão além da média no que tange direitos humanos, gestão da água, gestão de resíduos, gestão da biodiversidade, governança da sustentabilidade e relação com a comunidade. Além disso, o Grupo Weg S/A possui a certificação ISO 14001:2004, que diz respeito à gestão ambiental, o que demonstra segurança em suas políticas ambientais praticadas e estar de acordo com práticas sustentáveis. (WEG, 2017)

A Weg tenta fazer e mostrar para os seus clientes que eles terão um ganho financeiro ao usarem os produtos sustentáveis WEG e, por isso, sempre focam uma redução de custo

para o cliente e uma eficiência energética, pois dessa forma, conseguem manter mais clientes e os incentivam a usar produtos sustentáveis.

Em 2014, foi implantado um programa, baseado na norma NBR ISO 50001 de eficiência energética nas unidades da WEG Motores das cidades de Jaraguá do Sul e Guaramirim, sendo que em 2015, devido a resultados positivos, o programa foi ampliado para unidade da WEG Energia, também localizada em Jaraguá do Sul no estado de Santa Catarina. A fim de melhorar o processo, a Weg fez a substituição de 2.019 motores padrões por motores de alta eficiência, obtenção de procedimentos de trabalho objetivando melhorar a utilização de energia, entre outros(WEG, 2016). As tecnologias da empresa que atendem a eficiência energética abrangem os projetos de biomassa, energia solar, energia eólica, centrais hidrelétricas e modernização de sistemas industriais. Além disso, a redução do consumo de energia elétrica da empresa afeta em seu custo, fazendo com que a empresa se beneficie.

No último relatório anual integrado, em 2015, o Grupo Weg S/A destacou diferentes atividades realizadas por suas diversas unidades:

- a- A unidade motores: vem trabalhando para que seus produtos possuam uma eficiência maior e contribuir para economia de energia dos seus clientes e, para isso, ela fabrica linhas de motores com rendimentos que vão acima do exigido pela Lei de Eficiência Energética Brasileira (portaria n 553) que economiza mais energia ainda. Ao reduzir o consumo de energia de forma mais eficiente, a empresa ganha competitividade, diferencial e produtividade, além da redução de energia e impactos ambientais. Ela também realizou workshops e seminários on-line afim de trazer uma maior conscientização acerca do tema;
- b- Na unidade Automação, busca-se mobilidade sustentável sem emissão de poluentes, diminuindo a poluição sonora, do ambiente e ter uma eficiência energética. O sistema de motor e inversor reduz 45 % do peso dos equipamentos fornecidos gerando uma maior facilidade na instalação e um menor consumo de energia, como é o caso do ônibus elétrico ou híbrido;
- c- A unidade de energia da WEG visa o trabalho com aero geradores, com soluções de transmissão e subestações internas para parques eólicos;
- d- A unidade de transmissão e distribuição faz o desenvolvimento de uma linha de médio porte em óleo vegetal e compactação do núcleo dos transformadores de distribuição, adotando princípios de sustentabilidade voltados para uma diminuição de impacto ambiental através da implementação de produtores

inovadores e sustentáveis. Isso também se aplica a linha de pequeno porte de transformadores, onde menos recursos naturais são utilizados na fabricação desses equipamentos; e

- e- A unidade tintas, onde tenta-se otimizar a economia de insumos nos processos de pintura e isolamento elétrica primária e secundária, além de uma diminuição de perdas. Seus produtos seguem uma linha sustentável que atende as legislações vigentes e objetivam produtos ecologicamente corretos. Destacam-se três produtos dessa unidade: As tintas em pó, as líquidas e as eletro isolantes.

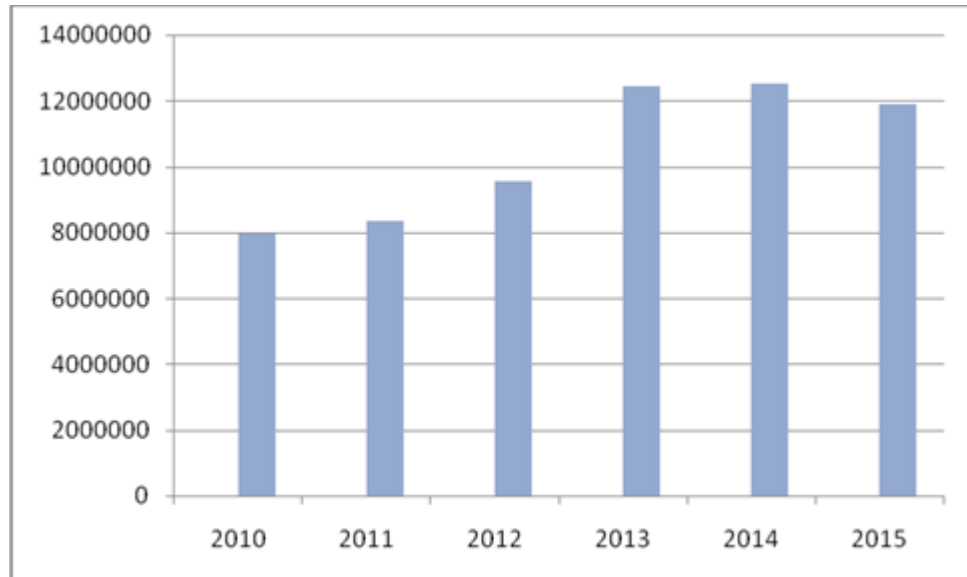
O grupo Weg S/A entende que um dos elementos do crescimento sólido, além da questão ambiental já discutida, é a responsabilidade social em sua cadeia produtiva. A empresa sempre busca melhorar as condições da região de Jaraguá do Sul e suas proximidades, a partir de cursos de capacitação técnicas, geração de empregos, utilização de fornecedores locais, entre outros (NETO, 2013). Um dos programas que a WEG adota para desenvolver sua responsabilidade social é o treinamento de seus funcionários e clientes. Já em 1968, numa época onde a população do Nordeste de Santa Catarina se limitava a agricultura, foi criado o Centro de Treinamento da empresa Weg (CentroWEG), onde qualificava-se as pessoas para trabalhos onde exige-se formação técnica voltada para a mecânica (NETO, 2013). Atualmente, o CentroWEG abrange uma ampla área e oferece cursos relacionados a usinagem e montagem eletromecânica, química, eletrônica, mecânica de manutenção, ferramentaria e programação de sistema de informação. A escola possui 21 laboratórios e 5 salas de aula e mais de 3.400 jovens já passaram pelo CentroWEG (WEG, 2015).

A empresa procura planejar os investimentos sociais em regiões onde estão localizadas as operações industriais da empresa, buscando fazer parcerias com entidade do terceiro setor e do setor público municipal, com a finalidade de fazer projetos com expressividade e melhoria social, ações de cunho social que possuem relação com educação, saúde e cultura. É importante que os projetos não tenham recursos dependentes da WEG com mais de 60% (WEG, 2017). Ainda em 1971, esse interesse por questões sociais já era destacado, devido à instalação de um ambulatório médico próprio na fábrica da empresa, beneficiando trabalhadores e suas famílias e investimentos em saúde pública que criou programas para ajudar dependentes de álcool e drogas (NETO, 2013).

Segundo o relatório anual, em uma análise mais recente, é possível visualizar um crescimento saindo do patamar de R\$ 7.966.595,47 milhões de reais para R\$

11.900.162,00milhões de reais nos investimento social da Weg nos últimos cinco anos, evidenciados com o Gráfico 10:

Gráfico 10- investimento social da Weg nos últimos cinco anos



Fonte: WEG, 2015 com elaboração própria

Segundo seu relatório anual (2009), a empresa patrocinou mais de 70 projetos sociais, culturais, esportivos, por meio de programas de incentivo como Lei do Esporte, FIA (Fundação da Infância e Adolescência) e apóia outros projetos como Livro Livre, Música Para Todos, PROERD, FEMUSC, CentroWEG, Academias ao Ar Livre, Bola da Vez etc.

Por isso, em 2010 o Grupo Weg S/A recebeu o prêmio de *Top Of Mind* nas categorias de responsabilidade social, incentivo a cultura e preservação ambiental, realizada pelo Instituto Mapa em parceria com o jornal “A Notícia”.

Sendo assim, todos esses pontos estratégicos objetivando a diferenciação da empresa frente aos seus concorrentes, fizeram com que a empresa se destacasse dos demais competidores e aumentasse sua participação no mercado e obtivesse um crescimento sustentável ao longo dos anos, fortalecendo o quanto é fundamental a adoção de estratégias de crescimento para as empresas.

4.6 ESTRATÉGIAS DIVERSIFICAÇÃO

A estratégia de diversificação envolve um acréscimo de novos domínios, novas habilidades, tecnologias, técnicas, processos, produtos e mercados de atuação, devido as diferentes necessidades dos consumidores. A empresa WEG vem buscando, há décadas, diversificar-se, em sua maior parte de forma relacionada, a fim de se fortalecer e se manter competitiva frente aos seus concorrentes em seus diversos segmentos.

Inicialmente, o Grupo Weg S.A, produzia motores elétricos e nos anos posteriores, diversificou-se, passando a possuir uma atividade industrial que desenvolve, fabrica e comercializam motores elétricos industriais de baixa e alta tensão, geradores, drivers, motores fracionários; transformadores e dispositivos elétricos de baixa tensão; sistemas eletrônicos industriais e sistemas para geração de energia, eletro isolantes e tintas industriais. A empresa adquiria sua tecnologia a partir de aquisições, parcerias com outras empresas intercambiam tecnológico com universidades e instalação de um centro tecnológico próprio. (MORAES, 2010, p.59)

Pouco tempo após sua fundação, para o que Moraes (2010) apud Penrose (1959) classifica como versatilidade empreendedora, a firma fez sua primeira tentativa de diversificar-se em 1963, quando fundou duas novas empresas: A Nina, uma empresa de máquinas para lavar roupas que buscava atender ao mercado de aparelhos domésticos em ascensão da época, e a Saweg, de reatores e transformadores que viabilizavam a utilização de motores elétricos de voltagem diferente na região de Jaraguá do Sul. Ambas atuando no negócio eletro-mecânica. As duas empresas fecharam no ano de 1967, porém como o objetivo era o crescimento, a versatilidade empreendedora voltou a ser utilizada em 1972, para desfrutar de oportunidades de incentivos fiscais para o reflorestamento e, sendo intensificada na década de 1980, onde o esforço para diversificação teve o seu ápice. Essas primeiras tentativas de diversificação ficaram claras a captação de ambientes de oportunidade pelo Grupo Weg S.A e a utilização de novos processos para atender esses ambientes.

Nesse período, os fundadores fizeram uma viagem à Europa em que foi dada uma nova percepção sobre o futuro da empresa, onde apenas a fabricação de motores elétricos não iria fazer com que a empresa sobrevivesse a crise que enfrentava e, aumentasse as vendas. Ela deveria ampliar sua linha de produtos, assim como outras empresas (AEG, Siemens, General Electric, Brown Boveri), e disponibilizar pacotes tecnológicos para os seus clientes. Isso, segundo Fleck (2000) apud Moraes (2004), é visto como mudança por desenvolvimento interativo, quando a mudança se dá, principalmente, devido a movimentos estratégicos de rivais ou parceiros de mercado.

É então formalizada a decisão pela expansão, tendo como meta aproveitar as novas oportunidades de negócio. Em 1980 foi fundada a WEG Florestal que fazia reflorestamento, motivados a se suprirem de matéria-prima para embalagem de motores e para produção de breu e terebintina, que eram comercializados pela Weg Tintas. Nesse mesmo ano surgiu a Weg Máquinas, do negócio de eletroeletrônica, abrangendo máquinas elétricas de grande porte, motores de corrente contínua e de média e alta potência e geradores de energia. A expansão para produtos de alta potência foi a maior razão que motivou a criação desse segmento. (MORAES, 2004)

Ainda segundo Moraes (2004), em 1981 surgiu a Weg Transformadores e Weg Acionamentos. A primeira tem como produto ou serviço transformadores que geram, distribuem e transmitem a energia elétrica e, transformadores de força, industriais, auto protegidos e subterrâneos. A motivação para esse segmento, era obter sinergia em aplicações industriais. Já a segunda tem como produtos e serviços os componentes elétrico-eletrônicos para comando e proteção de motores e engenharia de aplicação de sistemas industriais. Ambos fazem parte do ramo de negócios de eletromecânica.

Diferentemente dos outros anos, em 1983, segundo Pedrebon (2010), o Grupo Weg S.A criou a Weg Química, pois encontrou uma oportunidade de negócio favorável e utilizou de verticalização para trás. Nela consta, como produtos e serviços, tintas e vernizes industriais. No ano seguinte, em 1984, foi criada a WEG Penha e Pescados, negócio de alimentos e que visava a pecuária e piscicultura, pescados em geral, com a sua captura, industrialização e comercialização, além de ração para peixes. Os incentivos fiscais do governo a fizeram também tentar se arriscar nesse negócio, saindo assim da área de competência que era relacionada a tecnologia, máquinas e equipamentos e adentrou na área de alimentos, uma atividade nova para empresa, no qual a empresa não utilizava competências antigas, que configurou uma diversificação não relacionada, por ser uma tecnologia diferente e aspectos mercadológicos totalmente diferente. Porém, esse segmento durou apenas dez anos porque parou de receber investimentos.

A WEG Automação, foi criada em 1986, motivados pela finalização da parceria com a ASEA, que fornecia motores elétricos para a WEG. Esse novo segmento, é parte dos negócios de informática ligados a automação industrial e possui como produtos e serviços a eletrônica de potência, instalações industriais, controladores programáveis e centros de controle de motores, sistemas de posicionamento, controle e automação industrial. (PEDREBON, 2010)

Novamente em 1988, mais de um segmento foi criado: A WEG Exportadora, do ramo de negócios de comércio internacional, com abertura motivada para decomposição do negócio

de motores que era controlada pela Weg Motores. Esta unidade de negócio possuía foco em exportação e importação. A WEG Administradora, do ramo de administração de bens e serviços, motivados por uma otimização da gestão. Esta não vingou e fechou em 1993. E, por último para fechar o período de intensa diversificação, a WEG Metalúrgica, que foi fundada em 1988, mas com suas operações iniciadas em 1992, seguia os negócios da indústria de produtos metalúrgicos, para fabricação de peças fundidas para consumo nas empresas do Grupo Weg S.A. Ela parou de receber investimentos já em 1994, resultando em seu desligamento. Apesar dessa movimentação para a diversificação de setores e produtos, todos foram feitos com planejamento e cautela, porém devido aos riscos, a empresa decidiu manter a diversificação voltada aos motores, equipamentos elétricos. (MORAES, 2004, p. 61)

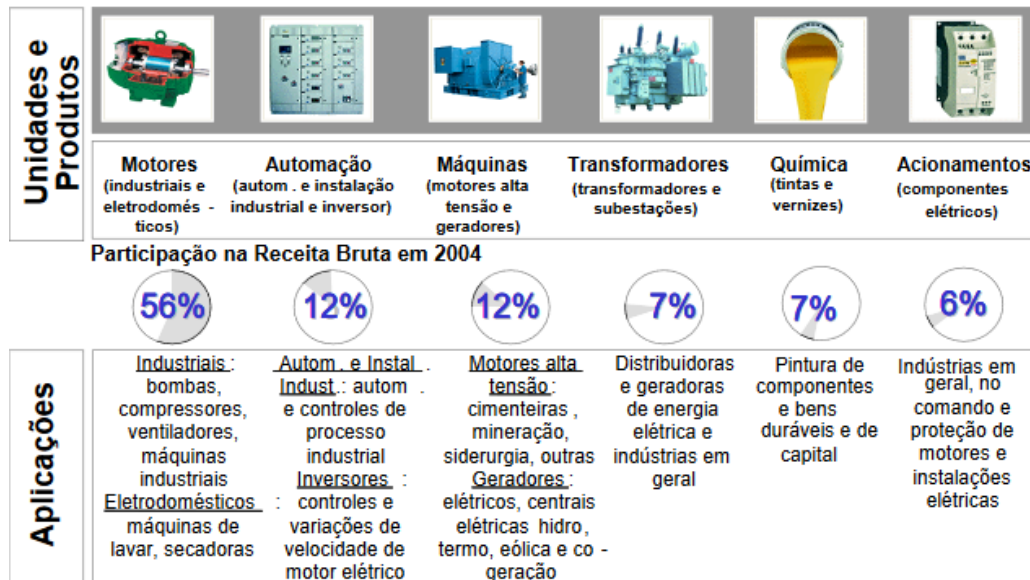
Pode-se considerar, a partir do crescimento das Receitas Operacionais Líquidas (ROL) das diferentes unidades de negócio do Grupo WEG S/A, que sua unidade mantém obtendo sucesso. Em 2014, segundo o Relatório Anual Integrado da empresa (2014), o segmento que tange equipamentos eletroeletrônicos obteve um crescimento de 11,4% da sua ROL em relação ao ano de 2013. Os segmentos que tangem equipamentos para geração, transmissão e distribuição de energia mostraram crescimento de 24% em relação ao ano de 2013. A de motores para uso doméstico expandiu 22,8% em relação ao ano anterior. E o segmento de tintas e vernizes cresceu satisfatoriamente 3,2%. Este último porém, só não foi maior devido ao fraco desempenho desse segmento na indústria brasileira, que é seu mercado mais importante, no ano de 2014.

Ainda nesse mesmo ano, a empresa Weg mostrou diversificar-se para área de Petróleo e Gás com a *Joint Venture* com a Jelec Inc., uma companhia norte-americana com sede em Houston no Texas, especializada em engenharia e integração de sistemas de automação com grande experiência em perfuração nesse mercado de Petróleo e Gás. (RELATÓRIO WEG, 2014). Assim, o grupo Weg S.A mantém sua diversificação de negócios através de uma ampla cobertura geográfica, possibilitando continuar com crescimento consistente no mercado externo, diminuindo os efeitos das variações de desempenho econômico de cada região e/ou país.

As empresas WEG são empenhadas em fornecer soluções completas para complexos industriais, com produção desde projetos de engenharia até instalações finais com a integração com os produtos e serviços da firma. Dessa forma, fica claro a ousadia da firma em atuar áreas totalmente novas e desconhecidas e pro atividade de seus fundadores em tomar a decisão pela diversificação, que fez com que o grupo se desenvolvesse e aprendesse, por exemplo, sobre softwares e eletrônica, o que possibilitou a inserção em mercados novos e

introduziu inovações, que associadas a integração vertical, fez com que o grupo Weg S.A. tivesse se tornasse uma empresa competitiva de players em âmbito internacional (RIBEIRO, 2011 apud SIQUEIRA, 2013).

Figura 5- Diversificação de Produtos WEG



Fonte: Apresentação do trimestre Weg (2015).

Uma das possibilidades de se perceber a importância da diversificação, está na vantagem competitiva em que o Grupo Weg S.A obtém, pois atende a vários segmentos de negócios que circulam na economia e se beneficia do crescimento de setores mais dinâmicos, como por exemplo, a geração, transmissão e distribuição de energia (EXAME, 2015). A diversificação de produtos faz com que ocorra uma diminuição do risco de concentração e, cada linha de produtos da Weg possui uma boa sinergia com as demais linhas. (WEG, 2017)

Outro benefício é que a diversificação faz com que a firma inove suas tecnologias e adquira novas técnicas e habilidade, tornando-se cada vez mais eficientes para desenvolver produtos e diversas atividades em todos os seus segmentos industriais.

Sendo assim, a estratégia de diversificação adotada pelo Grupo Weg nos últimos anos, permitiram atender novos clientes e novas necessidades, ampliando-se, a partir da oferta de novos produtos e serviços específicos, o seu mercado de atuação e consumidor, o que trouxe resultados positivos para suas unidades e o grupo como um todo.

5 CONCLUSÃO

É de fundamental importância uma adoção e execução devida de estratégias por uma empresa, pois assim ela terá vantagens e proteção em relação ao ambiente de mercado, além de alcançar o crescimento. Pelo setor de bens de capital ser um setor essencial para o desenvolvimento de outros setores, uma vez que fornece máquinas e equipamentos para estes, assim como da economia como um todo, é interessante buscar estratégias inovadoras e eficientes, para que as empresas desse setor cresçam em relação aos seus concorrentes e possam ser competitivas. Isso possibilita também com que os outros setores se beneficiem, uma vez que se recorre a tecnologias produzidas internamente.

Assim, torna-se essencial a busca por estratégias de crescimento como instrumentos potencializadores para manter ou aumentar a participação no mercado e competitividade no cenário econômico nacional e internacional. Com o decorrer deste trabalho, foi identificado e as principais estratégias de crescimento utilizadas pela empresa WEG S/A.

Diante disso, buscou-se analisar as estratégias de crescimento identificadas, entendendo a razão de terem sido utilizadas e quais resultados trouxeram para empresa frente ao mercado. Por ser um setor que necessita sempre de tecnologia, é necessário que haja uma inovação contínua e adoção de novas estratégias para manter ou aumentar sua atuação no mercado.

No primeiro objetivo buscou-se caracterizar o setor de bens de capital no Brasil e dada a importância do setor, buscou-se caracterizar o setor e um breve histórico dele no Brasil, onde a WEG se encontra como líder no segmento no ano de 2015; Após isso, foram identificados e analisados fatores como os principais importadores e exportadores no setor do Brasil, onde foi tomado os produtos de máquinas, aparelhos e materiais elétricos como referência e um período de dezesseis anos (2000-2016) para ambas as análises. Nos principais países importadores desses produtos do Brasil, destaca-se pela maior presença países emergentes, como Argentina, Venezuela e Chile, sendo a Argentina detendo 21% das participações, logo atrás dos Estados Unidos da América, que possuem 24%. Já os principais exportadores são países que possuem um maior poder aquisitivo, como a China (com 19% das participações) e os EUA (com 9% das participações).

Devido a dados estatísticos apresentados, como um faturamento de R\$ 9,3 bilhões de reais em 2016 e com a visualização de um crescimento da Receita Líquida Operacional e Lucro Líquido, entre outros, procurou-se para o segundo objetivo, levantar as estratégias competitivas adotadas pela WEG. Na estratégia de diferenciação, o valor da marca WEG ganha força ao oferecer produtos e serviços de qualidade, investir constantemente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e inovações tanto de produtos, processos e serviços, o que

lhes rendeu uma série de prêmios e certificações do ISO 9001 como reconhecimento pela gestão da qualidade; Uma responsabilidade social com um investimento social em regiões onde as unidades da empresa estão localizadas, chegando quase a 12 milhões de reais investidos no ano de 2016; E uma forte preocupação com os recursos naturais e meio ambiente, buscando um menor impacto negativo nestes e utilizar de forma consciente os recursos naturais, certificando essa gestão ambiental pelo ISO 14000 e diversos outros prêmios por isto. A estratégia de verticalização foi bastante utilizada na década de 70 devido a dificuldades com fornecedores e outros fatores, o que fez com que a WEG cuidasse da produção do início ao fim e, averiguasse a qualidade dos produtos desenvolvidos. Porém, com o passar dos anos, foi necessário começar a utilizar mais o trabalho de fornecedores locais, com o fim de dinamizar mais seus processos produtivos, dando início a estratégia de terceirização, que passou a ser mais intensa após os anos 2000. Para isso, a empresa WEG disponibilizou cursos e treinamento no CentroWEG. Além disso, a companhia demonstra interesse no intercâmbio de conhecimento, habilidades, tecnologias, entre outros, fazendo assim convênios com unidades, o que evidencia a estratégia de cooperação. Os esforços de redução de custos não são vistos como prioridade da WEG devido a um aumento de seus Custos de Produtos Vendidos (CPV) em relação sua Receita Líquida Operacional (ROL), porém ela possui forte interesse em eficiência energética para a redução do consumo de energia e, logo, diminuir seus custos com energia elétrica. Além de optar por localidades no Brasil onde pode ter fácil acesso para o transporte, uma vez que no Brasil a forma de transporte mais usada é o rodoviário. Contudo, seu maior interesse é uma localização estratégica para expansão de mercado, tanto no Brasil quanto no mundo, do que redução de custos em si.

No terceiro objetivo foi identificar em que medida a Weg utilizou as estratégias de crescimento de diversificação e de internacionalização. A estratégia de diversificação foi amplamente adotada na década de 1980, visando atingir uma maior gama de consumidores e atender suas necessidades, diversificando suas atividades para outros segmentos que não apenas motores elétricos, como também tensão, geradores, drivers, motores fracionários; transformadores e dispositivos elétricos de baixa tensão; sistemas eletrônicos industriais e sistemas para geração de energia, eletro isolantes e tintas industriais, sendo hoje o Grupo WEG S/A composta por cinco unidades: a de motores, de distribuição e transmissão, de energia, de automação e de tintas, sendo motores elétricos o seu grande forte, além da busca constante pela eficiência energética nessas diversas unidades. A estratégia de internacionalização fez com que a empresa WEG, recentemente, tivesse sua receita do

mercado externo superando a receita do mercado interno em milhões de reais, fortalecendo a sua importância para os resultados satisfatórios para empresa, além de uma expansão de atuação em diferentes mercados, principalmente por meio de aquisições e joint ventures nos cinco continentes do mundo, sendo a América do Norte com maior porcentagem em sua receita do mercado externo.

Sendo assim, a empresa WEG possui um reconhecimento global pela qualidade de seus produtos e serviços e capacidade de inovação. A consolidação da marca, por meio das estratégias de crescimento e competitivas adotadas pela empresa, resultou em um forte crescimento da empresa no mercado interno e externo, tornou-se competitiva ao ser destaque em seu setor de atuação.

Portanto, as estratégias adotadas nas últimas duas décadas trouxeram, mas um retorno positivo para a empresa, concretizando sua eficácia, visualizados através do faturamento, lucro líquido, receita líquida, desempenho das ações no mercado, as estratégias de crescimento, entre outros, que fizeram com que o Grupo WEG S/A se destacasse no mercado interno e global e, obtivesse um crescimento contínuo e sustentável até os dias de hoje.

Seria interessante, para dar continuidade ao presente trabalho, a pesquisa de possíveis futuras estratégias para o contínuo crescimento da empresa, visando atender a sua missão como empresa, que é um crescimento constante e sustentável, podendo referenciar-se em estratégias utilizadas por grandes líderes e concorrentes globais do setor de bens de capital.

REFERÊNCIAS

ABDIB, Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base. **Bens de capital**: dois momentos distintos no ano e balança comercial em déficit. Ed. 5, março 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/QaZLPb>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

ACONTECEU em Jaraguá. **Weg ganha prêmio de sustentabilidade promovido pela revista Exame**. Disponível em: <<https://goo.gl/RqH4y4>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

AGUIAR, G. L. **Internacionalização das Empresas Brasileiras: UM ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS WEG E MARCOPOLO**. 2012. 35 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/1042/2/20909875.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

ALEM, A. C.; PESSOA, R. M. BNDS. **O setor de bens de capital e o desenvolvimento econômico: quais são os desafios?** Disponível em: <<https://goo.gl/Hqy9tZ>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Abdr, 2008.

BRADESCO. **BENS DE CAPITAL**. Abril 2017. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_bens_de_capital.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

CALDEIRA, A. et al. Estratégias de Cooperação para a Inovação: um estudo exploratório. **Anpad.org.br**, Rio de Janeiro, p.1-16, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1367.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

CARVALHO, P. A. L. de. Uma análise do setor de bens de capital no Brasil no período Recente. 2015. 87 f. Monografia do curso de Economia na Universidade Federal de Uberlândia – Instituto de Economia. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/13599/1/AnaliseSetorBensCapital.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

CLIC RBS. **Ranking de reputação destaca quatro empresas de Joinville**. Disponível em: <<https://goo.gl/nx5zzH>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

EXAME. **Como a WEG se tornou a empresa do ano de Melhores e Maiores**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/o-motor-do-crescimento/>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

FLORIANI, D.E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: O Caso da WEG na Argentina e na China. **Anpad.org.br**, Recife, p.1-16, 23 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es476.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

FUNDAÇÃO Dom Cabral. **Ranking FDC Multinacional**. Disponível em: <<https://goo.gl/MKs0NB>>. Acesso em: 8jun.2017.

FUNDAÇÃO Dom Cabral. **Ranking FDC Multinacional**. Disponível em: <<https://goo.gl/RICp9P>>. Acesso em: 8jun.2017.

GEHLEN, L. **Gestão de Operações Internacionais de uma Empresa Multinacional Brasileira**: um estudo de caso na WEG MOTORES S.A.. 2008. 173 f. Administração, Unisinos, São Leopoldo, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/auePN7>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ILVA, B. C. B. S.; VALOIS, D. A.; DÁVI, D. G. Estratégias de Internacionalização da Eletromotores WEG SA. **Sustentabilidade e Gestão Estratégica**, Florianópolis, p.1-21, 18 maio 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/VV2fk9>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

INVESTING.COM. **Dados históricos cotação do dólar 2014**. Disponível em: <<https://br.investing.com/currencies/usd-brl-historical-data>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

MACHADO, A. G. C.; MORAES, W. F. A. de. Da Produção em massa à Customização em massa: o caso WEG. **Administradores.com.br**, João Pessoa, p.1-16, 31 jul. 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/G6h4Cr>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

MARSON, M. D.; COSTA, A. J. D. A internacionalização de empresas brasileiras de bens de capital. **SciELO**, México, p.1-16, 19 jan. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/D7RNFn>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

MEGLIORINI, E.; GUERREIRO, R. Avaliação do Resultado de Encomendas de Bens de Capital: Uma Análise Crítica do Resultado Apurado Em Obediência Aos Princípios de Contabilidade e Normas Legais. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 9. 2012, São Paulo. TRABALHO 16.087. São Paulo: 2012. p. 1 - 14. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2798/2798>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

MEGLIORINI, E. **Análise crítica dos conceitos de mensuração utilizados por empresas brasileiras produtoras de bens de capital sob encomenda**. 2003. 214 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-23032006-124033/en.php>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

MEGLIORINI, E.; GUERREIRO, R. **Avaliação do Resultado de Encomendas de Bens de Capital: Uma Análise Crítica do Resultado Apurado Em Obediência Aos Princípios de Contabilidade e Normas Legais**. Disponível em:

<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2798/2798>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

MORAES, J. C. de. **A Trajetória de Crescimento da WEG: A Folga de Recursos Humanos como Propulsora do Crescimento da Firma.** 2004. 194 f. Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/TskR3e>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

MORAIS NETO, S. de. **Criação de Valor Compartilhado: um estudo de caso na empresa WEG S.A.** 2013. 321 f. Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/sO4Ixf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

NAIDITCH, S. Conheça a trajetória que colocou a WEG na lista da BCG. **EXAME**, São Paulo, p.1-1, 09 out. 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/Z1qTFg>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

PREDEBON, E. A. **Internacionalização e Integração Econômica: O Caso da WEG S.A.** 2010. 117 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp149634.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

PREDEBON, E. A.; BULGACOV, S. Processos de Integração Regional e Internacionalização: O Caso da Weg. **Anpad.org.br**, Porto Alegre, p.1-17, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es149.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

REVISTA MANUTENÇÃO. **Weg no ranking das empresas que mais investiram em P&D no mundo.** Disponível em: <<http://www.revistamanutencao.pt/2014/10/weg-no-ranking-das-empresas-que-mais-investiram-em-pd-no-mundo/>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

TEIXEIRA, J. P. **O Valor da Marca como um Ativo Intangível: Um estudo de caso da WEG S.A.** 2010. 72 f. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/amEZ6R>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

THOMPSON JUNIOR, A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica.** 15. ed. São Paulo: Mcgraw Hill, 2008.

SILVA, Á. da. **Gestão da Produção mais Limpa: o caso WEG.** 2004. 183 f. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/8Vvfzl>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

SILVA, M. A. da. Estratégias Recentes de Crescimento na Indústria de Equipamentos Elétricos do Sul do Brasil. **Uel.br**, Londrina, p.1-16, 2005. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/geografia/V14N1/Artigo09.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

UNIPLACLAGE. **Eficiência energética é tema de palestra na Semana Acadêmica das Engenharias e Arquitetura da Uniplac.** Disponível em: <<https://goo.gl/pYTCBH>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

UFRGS. Métodos de Pesquisa. GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

VALOR Econômico. **Guia Valor Econômico de Inovação**. Disponível em: <<https://goo.gl/jWjh4m>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

VRAC, M. **O Setor de Bens de Capital**. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9967/9967_3.PDF>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Projetos de eficiência energética impactam em redução do custo operacional na indústria**. Weg, Jaraguá do Sul, 06 ago. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/hnhJWo>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

WEG, **WEG recebe prêmio da British Quality Foundation**. 19 out. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/IvsWNS>>. Acesso em 8 jun. 2017.

WEG. **WEG novamente lista Global Challengers do The Boston Consulting Group (BCG)**. Disponível em: <<https://goo.gl/YBQqL>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **WEG México gana premio OCC Mundial de Recursos Humanos**. Disponível em: <<https://goo.gl/7Wgrof>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Empresa e Universidade juntos pela educação**. Disponível em: <<http://old.weg.net/br/Media-Center/Noticias/Comunidade/Empresa-e-Universidade-juntas-pela-educacao>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Weg é uma das mais inovadoras do Brasil**. Disponível em: <<https://goo.gl/RQp9Sk>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Weg reestrutura oficina de reparo e manutenção**. Disponível em: <<https://goo.gl/uTX11P>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Demonstrativo Financeiro 2002**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/02/DFP_2002.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Demonstrativo Financeiro 2003**. Disponível em: <<http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2010/07/2003-relatorio-anual.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Demonstrativo Financeiro 2004**. Disponível em: <<http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2010/07/2004-relatorio-anual>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Demonstrativo Financeiro 2005**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/02/DF_2005.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Demonstrativo Financeiro 2006**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/02/DFP_2006.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Demonstrativo Financeiro 2007**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/02/DF_2007>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG. **Demonstrativo Financeiro 2008**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/02/DF_2008.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG.Demonstrativo Financeiro 2009. Disponível em: <<http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2010/07/2009-demonstracao-financeira.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG.Demonstrativo Financeiro 2010. Disponível em: <<http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/02/Demonstracoes-Financeiras-2010.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG.Demonstrativo Financeiro. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/02/DFP_2002.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG.Relatório Anual 2011. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2012/06/Relatorio-Anual_2011_-Portugues.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG.Relatório Anual 2012. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2013/05/Annual_Report_Portuguese_2012.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG.Relatório Anual 2013. Disponível em:<<http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2014/06/Relat%C3%B3rio-Anual-Integrado-20131.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG.Relatório Anual 2014. Disponível em:<<http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2015/06/Relat%C3%B3rio-Anual-Integrado-2014.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

WEG.Relatório Anual 2015. Disponível em:<<http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2016/06/Relat%C3%B3rio-Anual-Integrado-2015.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2017.