



ENTREVISTA COM SIEGFRIED KREUTZFELD, DIRETOR SUPERINTENDENTE DA WEG MOTORES

Por Antonio Barros de Castro (in memoriam)

QUEM É A WEG

A WEG Motores tem sede em Joinville e está presente em seis países. A empresa iniciou suas atividades na China, em 2004, com a instalação de uma planta na municipalidade de Nantong.

AB: Gostaríamos de começar esta entrevista abordando a decisão da Weg em ir para a China. Quais foram os fatores que mais influenciaram esta decisão? Quais eram os principais objetivos da empresa? E quais foram as primeiras providências tomadas ao chegar ao país?

SF: A Weg passou por três grandes fases ao longo desses 50 anos. A primeira foi a fase de crescimento (10 anos iniciais), uma segunda de internacionalização – na qual criamos filiais comerciais em mais de 30 países – e a última fase, que começou há aproximadamente 10 anos, chamada de globalização. Nesta última, o objetivo tem sido expandir a produção para continentes estratégicos, com o fim de aproximar a empresa destes mercados.

Inicialmente, construímos fábricas no México e na Argentina. Entre 2003 e 2004, os mercados da Ásia e, mais especificamente, da China, foram selecionados. Em 2004, fizemos uma pesquisa para avaliar as oportunidades no mercado asiático e definir onde deveríamos estabelecer um local de produção. A Weg precisava de uma planta local, uma vez que os atendimentos realizados a partir do Brasil envolviam custos de logística e tempo de transferência muito elevados. Em 2004, após pesquisa junto a milhares de fabricantes chineses, escolhemos a municipalidade de Nantong, na província de Jiangsu. O Governo da Província ofereceu à Weg a compra de uma empresa estatal local, incluindo todos os seus ativos. A fábrica de Nantong possuía uma área construída de cerca de 30 mil m² e terreno de aproximadamente 67 mil m². Nesse tempo, o Governo preparava a venda de muitas empresas estatais – algumas são ainda hoje chinesas, mas não mais de controle público, enquanto outras foram oferecidas a empresas estrangeiras, como a Weg. Nosso caso é um exemplo de como o governo chinês busca alternativas para aqueles que desejam investir no país.



AB: O interesse do governo chinês pela Weg estava relacionado à inovação que a empresa poderia introduzir no mercado, reconhecendo sua superioridade tecnológica?

SF: Certamente esse aspecto teve muita influência. Eles conheciam a Weg e sabiam que a empresa possuía essa competência. O Governo é dedicado à busca de oportunidades em nível global, mapeando o interesse de empresas e de outros governos em realizar investimentos na China. No país asiático essa relação é fundamental. Desde o início, na fase de implantação da fábrica, a relação entre a empresa e o governo é muito positiva, para que se construam as bases para futuras oportunidades de crescimento.

No entanto, nem tudo são rosas. Nós nos instalamos na China há cerca de sete anos e, neste período, tivemos que lidar, por exemplo, com os diferentes desafios culturais. Esse foi um grande choque e, com o tempo, tivemos que nos adaptar. O que possibilitou que isso ocorresse não foram as tecnologias e as máquinas, mas sim pessoas-chave. Levamos a tecnologia e compramos as máquinas. Já com as pessoas, a questão era bem diferente. Tivemos que contratar cerca de 20 estagiários sino-brasileiros (que falam, além do Chinês, Português e Inglês) e fizemos o treinamento dessas pessoas na Weg do Brasil. Encontramos muitos chineses com dupla cidadania, que moravam no Brasil, mas entendiam bem a cultura chinesa – principalmente engenheiros. Isso foi, sem dúvida, um diferencial em nossa ambientação local. Trouxemos para o Brasil pessoas de diferentes áreas: Engenharia, Recursos Humanos, Controladoria e etc., que ficaram por cerca de 6 meses. Temos um gerente de produção em estágio em nossa fábrica – todos são obrigados a passar por este treinamento. Além disso, enviamos expatriados brasileiros para assumir cargos-chave de gestão.

AB: O Presidente da Weg na China é um brasileiro?

SF: Hoje o nosso CEO na China é um chinês, que fala Português e Inglês. O Diretor de Operação da Unidade é um brasileiro, que não fala Chinês.

Na China, é preciso ter uma pessoa que fale Chinês responsável pelos contatos e pelas relações. Isso chama-se *Guanxi* e é fundamental para o sucesso de uma companhia estrangeira. Já fui à China muitas vezes e percebo que o contato próximo com nossos parceiros é fundamental. É importante jantar com eles e conversar sobre generalidades. Outro aspecto que temos descoberto, ao longo desses anos, é que a primeira relação deve ser com a cúpula do potencial cliente e não entre vendedores. Nosso Diretor, Liu Cheng, é responsável pelo primeiro contato, em seguida, enviamos à China um Diretor do Brasil e, só então, a relação começa a caminhar, a partir da confiança que se estabelece de forma muito pessoal.



AB: Muito interessante essa característica. Uma pergunta a esse propósito: nessa etapa, como ficou o relacionamento com o sócio chinês?

SF: Nós não tivemos sócio e esse é um aspecto importante de nossa atuação na China. A Embraco, por exemplo, viveu uma situação diferente. Nós adquirimos 100% dos ativos de uma empresa chinesa e, assim, temos uma empresa 100% Weg. Algumas mudanças precisaram ser feitas, como a substituição de máquinas, a realização de investimentos, a pintura de prédios antigos e, principalmente, a aplicação de nossa tecnologia.

AB: Mas o governo não fez nenhuma imposição quanto à necessidade de um parceiro chinês para o negócio?

SF: Não.

AB: E foram vocês que escolheram essa empresa?

SF: Uma consultoria internacional realizou uma excelente pesquisa e nos apresentou algumas alternativas. Avaliamos aspectos como a localização e as características dos produtos já fabricados pelas empresas e a Nantong foi, então, a escolhida.

AB: A partir de então, 100% do negócio é comandado por vocês?

SF: Sim, 100% é comandado por nós.

AB: Essa parece ser uma situação excepcional para um investimento estrangeiro na China e que não existia antes...

SF: Não existia e, ainda hoje, dependendo do setor, o Governo exige que a empresa tenha um parceiro chinês. Felizmente, não foi o que ocorreu com a Weg em 2004.

AB: Eu acho que, em 1994, isso não seria possível.

SF: Realmente seria impossível e foi, nessa época, que a Embraco se instalou na China. É importante assinalar que a distância impõe barreiras significativas. A comunicação é difícil e acompanhar as ações e atividades exige do executivo uma atenção diferente. Eu trabalho à noite, até as 22h, para realizar *conference calls* e, muitas vezes, venho pela manhã, às 6h. Os *e-mails* são recebidos durante a noite, assim, logo pela manhã, há uma carteira de *e-mails* não respondidos. Além disso, é necessário estar presente. Vou à China três vezes por ano para acompanhar as atividades.



A Weg tem um plano bem definido para a Ásia. A localização da fábrica, em Nantong, cidade próxima à Xangai, não é acidental. Nós pretendemos atender, a partir dessa unidade, todo o mercado chinês, o Japão, parte da Austrália e, no futuro, o mercado da Índia e Rússia. Existe, também, uma linha de produtos que exportamos da China para a Europa, por questões de competitividade. Todos os demais produtos que produzimos lá se destinam à Ásia.

AB: E houve algum problema de cópia?

SF: Essa é uma grande dificuldade que se enfrenta na China. Antes de instalarmos a fábrica, fizemos uma rodada de *benchmarking*. Conversamos com nossos fornecedores sobre como eles se protegiam. Como a proteção é restrita, tivemos que reduzir informações sobre as especificações de nossos produtos. Ainda assim, cerca de 15 dias após o lançamento de um novo produto, ele já pode ser encontrado em fabricação por outra empresa.

AB: Isso não atrapalha a permanência de vocês na China?

SF: Não. Buscamos atender o mercado de produção em massa, mas com produtos customizados. Essa é uma grande força da Weg.

AB: Mercado de produção em massa com alguma diferenciação?

SF: Exato. A China faz a produção em massa de produtos padrão. Nós, em contrapartida, buscamos atingir o mercado que eles não atendem e, com isso, conquistamos mais participação.

AB: Por que a China? Poderia ser em outro país?

SF: Simplesmente porque os custos de transformação e mão de obra são muito mais baixos. Algumas matérias-primas também têm melhores preços. Materiais como cobre são *commodities*, mas o aço e outros componentes usados em nossa linha de produção são mais competitivos na China.

AB: Como fica a concorrência com a questão das cópias e custos baixos, dentre outros aspectos?

SF: Não há o que fazer quanto a isso. Nesse ponto, a relação se coloca como um diferencial, ou seja, a qualidade do serviço que a empresa presta ao cliente. A proteção intelectual realmente é um grande problema. Nós lançamos alguns produtos no Brasil e patenteamos em diversos mercados. Por exemplo, para uma nova plataforma, fizemos 22 patentes, mas não na China. Estive em maio de 2011 lá e encontrei alguns traços desse meu produto nos concorrentes.



AB: Então, estrategicamente faz sentido que o produto seja de massa, porém, customizado. A customização é como um anzol, com o qual a empresa fisga e cria uma barreira em relação àqueles que não têm a mesma relação com o cliente. Minha dúvida é: ao passarem do mercado de massa customizado para o de massa padrão, vocês não teriam mais defesa alguma? Seria apenas a competição preço a preço?

SF: Sim, mas, nesse caso, restam a qualidade e confiabilidade do produto – os únicos diferenciais quando o produto é padrão.

AB: E vocês estão partindo para isso?

SF: Sim. Nós levamos toda nossa tecnologia e desenvolvimento do Brasil – os processos e as especificações de qualidade estão sendo implementados lá também. Nessa linha, é possível conquistar grandes clientes, como os fabricantes de equipamentos mundiais instalados na China (fabricantes de bombas, compressores e etc.). Em geral, a durabilidade do produto de fabricantes chineses é bem menor, uma vez que os processos não são bem controlados. Essa é a diferença.

AB: Às vezes a Weg perde funcionários que estão sendo treinados?

SF: Na China, a rotatividade de empregados é muito maior que no Brasil. Se outra empresa oferece um pequeno acréscimo de salário, eles tendem a trocar de emprego. Uma das motivações para isso é o fato de que eles não têm previdência.

AB: E isso não preocupa vocês com relação à transmissão de conhecimento e processos?

SF: Prejudica, certamente. Por isso, certas pessoas-chave (*trainees* e gestores) são mantidas. No entanto, não é possível segurar o chamado “chão de fábrica”. Há, sim, maneiras – como nós fazemos – de criar diferenciais por meio do salário e de alguns benefícios, que vão além do que é exigido pelo sindicato.

AB: Esse é um contraste forte com o Japão, onde a fidelidade recíproca entre operário e empresa é muito alta.

SF: É verdade. Esse aspecto na China não existe. Lá, a religião é o salário. Tivemos que mudar algumas características no chão de fábrica como, por exemplo, a gestão de estoque e fluxos, que não existia na empresa antes da compra pela Weg. O empregado era pago por quantidade produzida, ou seja, por peça. O planejamento era baseado em garantir a maior produção, mesmo que esta fosse mantida em estoque posteriormente. Isso, no entanto, não é um planejamento. Para mudar, tivemos que trabalhar bastante. Levamos, em primeiro lugar, um refeitório para a fábrica. Os chineses estavam, por exemplo, habituados a almoçar ao lado da



máquina. Em nossa fábrica, quando a compramos, havia banheiros que eram apenas uma vala, para que os empregados não precisassem deixar o local de trabalho. Levou 3 anos de trabalho para que essas mudanças fossem implementadas. Os chineses estão se internacionalizando e se ambientando pouco a pouco aos nossos padrões culturais, o que é muito interessante. Eles não perdem o *Guanxi*, mas outros aspectos estão realmente sendo absorvidos.

AB: Coisas que se revelam disfuncionais no ambiente contemporâneo...

SF: Certamente. Dentre outros aspectos, inclusive, a forma de gestão. Nós temos um sistema muito participativo de decisão. Essa é uma de nossas grandes forças. Um funcionário de chão de fábrica, através dos CCQ (círculos de controle de qualidade), consegue participar e implementar melhorias no negócio. Na China, há uma hierarquia muito rigorosa. O chefe manda e o empregado obedece.

AB: Então, o chinês não é estimulado a participar?

SF: Não. Esse aspecto também já foi bastante desenvolvido em nossa unidade. Acreditamos que nossa forma de gestão cria mais fidelidade. Um dos gerentes de chão de fábrica da unidade esteve no Brasil e apresentei a ele nosso sistema participativo. Ele não acreditou que isso pudesse funcionar na China. Hoje estamos vendo que, com a iniciativa, melhoramos a produtividade da fábrica. Com a implementação dessas pequenas mudanças – aproximando-nos dos funcionários; discutindo com eles; fazendo-os participar e não apenas seguir a hierarquia – tivemos melhorias de qualidade e de produtividade. Ainda assim, reconheço que a produtividade no Brasil é muito maior.

AB: Vocês acham que o mesmo princípio também se aplicaria, em outros casos, a produtos e tecnologias?

SF: Sim, pois o princípio se baseia apenas na gestão. A China cresce muito mais em produtividade do que nós, no Brasil. Assim, é com a gestão de pessoas que conseguimos esses avanços.

AB: Pois é, ia lhe perguntar sobre isso a seguir: como a produtividade cresce tanto lá?

SF: Os chineses desconhecem alguns sistemas de gestão e, por isso, são menos produtivos. As empresas se planejam mal, o que não acontece com o Governo, que é extremamente bem planejado e eficiente. A construção civil chinesa apresenta grandes vantagens comparativas em relação ao setor no Brasil. Há dois anos, foi anunciado o trem rápido de Xangai a Pequim, que já está pronto. É espantosa a velocidade com que eles constroem. Essa capacidade, no entanto, é do Governo. Com as empresas é um pouco diferente – o aprendizado está ainda acontecendo. A



produtividade não alcança os níveis daqui, pois são necessários anos para a plena implementação desses sistemas. Ou seja, ainda há muito que se trabalhar nesse aspecto na China.

AB: Então este aumento tão significativo da produtividade está relacionado ao efeito base, ou seja, eles partem de uma base mais baixa, sendo, portanto, mais fácil crescer.

SF: Exato.

AB: O que significa também que eles têm uma margem, ou seja, um espaço para alta de salários que não implique em alta dos custos, não é? Isso é uma variável crítica.

SF: Sim, é uma variável crítica que deve ser bem gerenciada. Há cerca de um ano e meio, solicitei a um gestor uma análise sobre o excesso de horas extras na fábrica. Ele me explicou que os funcionários trabalhavam mais, pois não alcançavam as metas de produção. Naquele momento, notei a necessidade de um bom trabalho de gestão. Hoje, com quase a mesma quantidade de pessoas, nós eliminamos a hora extra, acertamos os salários e estamos produzindo o esperado. O ganho de produtividade foi muito grande mas, claro, tivemos que fazer alguma compensação salarial.

AB: Nós chamamos isso de vantagens do atraso – existem muitas delas. Têm reservas de crescimento, como essa, por exemplo.

SF: Sim, mas ainda precisamos muito de pessoas que observem oportunidades de melhorias. Na China, o sistema de gestão é bem diferente do nosso. Normalmente, há um “capataz” em cada seção que observa o trabalho dos demais. E é preciso salientar que o chinês é muito obediente.

AB: O capataz está ali para orientar os funcionários em caso de dúvidas?

SF: Sim, ele está constantemente monitorando.

AB: A próxima pergunta é importante. Há provas contundentes da criatividade chinesa. A Universidade de Cambridge organizou uma lista enorme de grandes inventos que provêm da China. Mas, a impressão que temos, pela sua resposta, é que o chinês não seria participativo para propor melhorias, por outro lado. Como fica essa questão da criatividade dos trabalhadores e da participação para propor melhorias?



SF: Do ponto de vista de um industrial, posso dizer que, sem dúvida, o chinês tem uma grande capacidade de copiar e de se adaptar rapidamente. Isso ocorre na Ásia, em geral. O Japão também foi assim.

Na Weg temos um princípio fundamental: *benchmarking*. Para criar algo novo, como uma nova plataforma de produto, o primeiro passo é uma pesquisa mundial com o objetivo de mapear o que já existe no mercado. A partir disso, não reinventamos a roda mas, sim, a adaptamos. Essa é uma premissa fundamental para o desenvolvimento de novos produtos na Weg. Foi o caso da nova plataforma de motores que fabricamos no Brasil e, para a qual, desenvolvemos 22 patentes. De um produto *commodity*, como o motor, que existe há 130 anos, nós criamos outros através das inovações.

AB: Vou lhe perguntar sobre uma coisa um pouco delicada. É uma grande curiosidade para o brasileiro a figura do *Guanxi*. Gostaria que você explicasse um pouco o que é isso. Não existe na cultura norte-americana, certamente.

SF: Só posso lhe dizer o que aprendi nesses últimos anos: "O *Guanxi* é puro relacionamento, baseado em éticas e princípios de confiança mútua entre pessoas."

AB: Existe uma ética do *Guanxi*?

SF: Existe, sim. Não há nada por trás disso que seja antiético. Ele se baseia apenas na confiança. É uma relação em que diretores e clientes falam sobre estratégias, crescimento e oportunidades de maneira aberta e sincera. Se o cliente, que está do outro lado da mesa, sente que a empresa transmite confiança, o negócio vai em frente; e o contrário também acontece. Não há nada além disso. Trata-se da conquista de confiança nos níveis mais altos.

AB: É quase o oposto ao modelo americano, que não mistura a esfera pessoal com a profissional, pretendendo ser totalmente objetivo e direto.

SF: O que se observa na China é diferente. Em reuniões de negócios, trata-se um pouco de assuntos comerciais, mas o principal são generalidades e assuntos pessoais. É um ritual muito interessante. Há protocolos: uma forma de falar e uma celebração. O *Kan Pei* (brinde) é algo fundamental para os chineses como forma de agradecimento. É um sinal de que há confiança. Nós somos um pouco avessos a isso. O Brasil é um pouco mais parecido com o americano.

AB: O *Guanxi* opera nas relações com fornecedores também ou basicamente com o governo?

SF: Todos os níveis: governo, clientes e fornecedores.



AB: Na Rússia pós-soviética, há relatos chocantes de empresários ocidentais sobre a dificuldade de relacionamento mútuo.

SF: Na Rússia, nós instalamos uma filial comercial. Inicialmente, tivemos um parceiro, que comprou uma certa quantidade de motores, mas acabou desistindo. Nesse caso, eles simplesmente não nos pagaram. Na Rússia, as negociações são muito difíceis. Pensamos em estabelecer, no futuro, uma fábrica lá, mas, analisando a instabilidade jurídica, julgamos a decisão muito arriscada. A Marcopolo tentou por dois anos e chegou a começar a construção de uma planta, mas desistiu. A burocracia é muito grande e tudo é investigado e analisado.

AB: Isso não existe só na Rússia. Na Nigéria, por exemplo, também é complicado. Como é na China?

SF: Na China, não. Há aspectos que me impressionam na China. A segurança, por exemplo, é espetacular. Não se pode burlar a lei. Não existem roubos e a infraestrutura, principalmente na costa, é impecável. Há uma estrutura de estrada e transportes muito boa. Os chineses estão desenvolvendo alguns centros no interior e isso tem gerado mais rotatividade de mão de obra. Durante o ano novo chinês, os funcionários voltam para casa e nem sempre retornam ao trabalho.

AB: Com relação ao governo: vocês não têm dificuldades com certas autorizações?

SF: Se não tivéssemos um bom relacionamento estabelecido, certamente haveria dificuldade. Felizmente, o *Guanxi* nos auxilia nesse aspecto, como, por exemplo, na agilidade em conseguir certas licenças. É fundamental que se tenha o *Guanxi*. Por isso mesmo, estive na semana passada em São Paulo para jantar com a delegação chinesa do governo da província de Nantong, interessada nas intenções futuras da Weg. Essa relação de confiança é construída com o tempo.

AB: Ainda quanto a relações com o governo: eles ofereceram algum estímulo fiscal ou creditício no início?

SF: Não.

AB: Ao entrar na China, a Embraco, introduziu uma inovação significativa e recebeu uma vantagem por isso, uma redução no imposto de renda. Agora, a inovação já se difundiu. Em entrevista recente da empresa, eu perguntei: “Então, vocês perderam a vantagem?”. Não, eles ainda a possuem. Segundo eles, ainda faltam alguns pontos para que sejam alcançados pelos chineses, mas aquela inovação inicial já se difundiu. As frases anteriores não estão claras. Vocês não tiveram estímulos nem com relação ao terreno? Não houve



disputas de províncias/cidades oferecendo vantagens? Isso é normal na China. Vocês já fizeram alguma inovação lá?

SF: Não, nós transferimos produtos do Brasil e, nesse aspecto, estamos, por enquanto, em fase de implantação de produtos similares aos que o mercado chinês já possui, porém com a nossa tecnologia. Não diria que isso é inovação. A Weg tem alguns benefícios ao exportar da China, mas não são motivados por um produto inovador. Diria que talvez possamos pensar nisso um dia. Eu realmente não sabia que era possível.

Hoje, temos na China o produto mais *up-to-date* de nossa linha. Somos, talvez, o único fabricante de motores de alta eficiência na China. Há uma tendência no mundo a economizar energia elétrica e, neste sentido, estamos preparados para atender o mercado. Inclusive, já falei ao governo chinês sobre o assunto e realizaremos uma reunião específica para a este respeito

AB: É um avanço em direção ao verde, que é a prioridade absoluta chinesa.

O nosso padrão é *Efficiency and Reliability for the Industry* e tem movido o nosso desenvolvimento nos últimos 30 anos. A atuação da Weg, que engloba nossa política, a pesquisa, o desenvolvimento e o portfólio de produtos, é voltada para a garantia da eficiência.

AB: O Centro de Pesquisas da Weg no Brasil é renomado. Na China não há um centro?

SF: Nós temos uma área de engenharia que não pesquisa, mas sim desenvolve customizações para o mercado. A pesquisa básica ainda é feita na matriz. Estamos pensando em estabelecer um centro na China ou na Índia. Neste último país, onde também possuímos uma unidade, há uma vantagem de comunicação, uma vez que o indiano tem a grande facilidade do Inglês. Por outro lado, os chineses têm uma capacidade impressionante de aprender. Algo que observei em Nantong é que os vendedores e os camelôs de rua, quando não estão vendendo, estão lendo. É uma questão cultural.

AB: Como você está sendo muito aberto e a entrevista está sendo formidável, vou me permitir um palpite: acho que um centro na Índia seria quase uma ofensa aos chineses. Poderia ser nocivo a vocês na China.

SF: Nós sabemos. Mas, na Índia, temos uma unidade para fabricação de máquinas grandes – um negócio bastante diferente da China. Assim, acredito que não teríamos problemas.

AB: No início, vocês perderam dinheiro na China?



SF: Não colocaria dessa forma, considero como um investimento. Levamos um bom tempo para obter lucro na China. Foi um exercício de gestão e persistência. As empresas brasileiras devem ir para o país asiático conhecendo esse tipo de dificuldade.

AB: Mas acontece que as empresas brasileiras não têm essa mentalidade. Isso é uma exceção.

SF: Estive esse ano em um evento fechado da Votorantim. Eles desejam ir para a China e nos convidaram a apresentar nossa experiência. Falei com bastante naturalidade sobre as dificuldades, a gestão e a relação, dentre outros aspectos. Eles acharam a exposição muito boa e creio que estejam decididos a entrar no país. Na época, não fizemos o mesmo. Contratamos uma consultoria, que liderou uma pesquisa sobre as melhores possibilidades. Assim, não utilizamos a experiência de outras empresas. À exceção de uma pequena conversa com a Embraco, todo o nosso aprendizado foi por vivência durante esses sete anos.

AB: Se possível, gostaria de falar agora sobre os concorrentes chineses. Eu costumo chamar de dragõezinhos. Como eles estão evoluindo?

SF: Esse é um aspecto em que, a cada ano, notamos diferenças. Os chineses aprendem com uma velocidade enorme e estamos certos de que, hoje, eles são a grande ameaça mercadológica do mundo. A Weg é um fabricante global e deve aprender a usufruir dessa competitividade. Tenho realizado algumas pesquisas sobre produtos chineses e é difícil entender como é possível chegar àqueles preços. Muitas vezes, o custo das matérias-primas já é maior que o preço de venda. Isso me deixa preocupado. O produto de fabricante chinês, se comparado ao meu, tem o mesmo peso, utiliza a mesma matéria-prima e mão de obra. Como ele consegue vender 40% mais barato? Acho, sim, que há incentivos, mas não é apenas isso. Os chineses estão aprendendo a melhorar a qualidade de seus produtos e a customizá-los, atendendo às especificações do mercado. A China, no entanto, ainda não alcançou os níveis da Coreia, por exemplo. Eles exportam seus produtos, mas estão carentes em termos de serviços para dar continuidade ao negócio. Dentro da China, nós já estamos competindo em igualdade. Basta encontrar os canais certos e as formas de fazer negócios. Em termos de competitividade do produto, já estamos equiparados.

Mas, quando falo em competitividade, estou me referindo também à concorrência que a China impõe em outros países, principalmente, na Europa. A Europa tem uma característica muito interessante: é possível vender um produto de qualquer nacionalidade, sem mencionar a origem. O produto chinês está no mercado, mas não se sabe. Nos EUA, os chineses não incomodam, uma vez que os americanos são muito pragmáticos. Se o produto funciona, não é tão relevante de onde ele provém. Algumas empresas optam pela tática de *Brand Label*, em que um projeto



próprio é levado para a China apenas para fabricação, sendo assinado com a marca original. Considero essa uma estratégia suicida. As empresas acabam por ensinar aos chineses a fabricarem o seu produto. Estes, em contrapartida, podem, por competência própria, se tornar concorrentes. A filosofia da Weg é baseada na construção de sua marca com tecnologia própria.

AB: Para efeito de entendimento, vou contra-argumentar um pouco. Primeiro, eles podem ter vantagens de custos que vocês não têm. Eu não tenho certeza, por exemplo, se eles não conseguem mão de obra mais barata. Segundo, eles têm uma desinibição tecnológica que lhes permite fazer muita coisa. Por exemplo, eles não têm nenhum problema em ter, na fábrica, um operário carregando produtos com carrinho de mão, o que não ocorreria no caso de vocês.

SF: Eu vi isso acontecer: um operário carregando o motor com um carrinho de mão. Na minha fábrica, ele usaria um jacaré.

AB: Eu poderia continuar com esse raciocínio. A verdade é a seguinte: eles adotam tecnologia *up to date* para os clientes mais críticos e, para o restante, não. Vocês têm uma consistência tecnológica muito maior. Como, digamos, a Siemens. Imagine se a Siemens deixaria alguém carregar seus produtos com um carrinho de mão. Então, há diversos fatores que tornam o produto chinês mais barato, apesar de usar a mesma tecnologia básica, ter o mesmo peso, dentre outros aspectos que já levantamos. O que você poderia dizer é que isso não representa uma diferença tão grande. Eu concordo. Por outro lado, é preciso levar em consideração que, em certos casos, eles possuem ligações comerciais para comprar com preços mais baixos, em escalas maiores. Enfim, acredito que há inúmeros recursos de operação e gestão que permitem a eles diminuir custos. Assim, reduzir a diferença apenas a favores governamentais pode ser precipitado, embora eles existam também.

SF: Acho impressionante que se consiga fabricar um produto cujo preço de venda é mais baixo que o custo de matéria-prima. Ao longo desses anos, nós temos descoberto alguns fatores da competitividade chinesa. Existem certos aspectos, que você já mencionou, como fontes de matéria-prima mais baratas. Com relação à mão de obra, hoje, mesmo considerando os encargos, o salário chinês corresponde a um terço do brasileiro, em média. Isso gera competitividade. A *commodity* também tem um custo menor na China, já que a mão de obra é mais barata e a carga tributária mais baixa.

AB: Há mais coisas. As empresas brasileiras exigem margens de retorno muito mais altas do que as chinesas. Enfim, há uma série de fatores e, finalmente, há o fator do preconceito contra os chineses que, obviamente, não é seu caso. Eu



já li muito a respeito da escravidão a que são submetidos os trabalhadores chineses.

SF: Mas isso não existe, pois não é escravidão. Os chineses são, sim, trabalhadores.

AB: Pois é, por definição, não há nada que negue mais a escravidão que a alta rotatividade.

SF: Eu visitei fábricas de nosso concorrente. Somos amigos, apesar da competição forte. Já fui três vezes à fábrica deles. Lá os trabalhadores moram dentro na fábrica, em dormitórios, trabalham de 15 a 17 horas por dia, 7 dias por semana.

AB: Você mesmo disse que, se possível, um funcionário chinês almoça ao lado da máquina, pois essa é a sua cultura. Eles são ex-camponeses e sempre comeram trabalhando. A questão do preconceito, no entanto, é complexa e termina por prejudicar o Brasil. Explicações maldosas e fantásticas são inventadas, deixando de se prestar atenção a assuntos sérios. Esse não é o seu caso, de maneira nenhuma, muito pelo contrário. Na fábrica da Embraco, na China, perguntei a eles, levando em consideração a progressão dos dragõezinhos, em quanto tempo acreditavam que alcançariam um nível global de qualidade. Eles apostaram que seria em cerca de cinco anos.

SF: Eu diria sete anos. Falta pouco mesmo, pois eles são muito rápidos. O que, em certa medida, é bom. Faz o mercado se desenvolver, exigindo mais qualidade. Há sete anos tenho acompanhado a evolução da China e dos produtos chineses, antes mesmo do estabelecimento de nossa fábrica, e tem sido impressionante.

AB: Veja só como é dramático isso: Weg e Embraco, que estão seguramente entre as melhores empresas brasileiras, consideram que, em um período de cinco a sete anos, os chineses estarão equiparados a elas. Outra questão: quais são as perspectivas de crescimento da empresa na China? Elas existem? São fortes?

SF: Sim, são fortes. Em nosso plano estratégico, a Nantong deve se tornar um grande polo industrial daquele mercado. Temos um plano de crescimento e, nos próximos sete anos, esperamos multiplicar em cinco vezes nosso tamanho de hoje. Não faremos isso apenas por meio do crescimento orgânico. Com essa velocidade, teremos que crescer também por aquisições. Observando os últimos seis anos, estamos investindo muita energia, confiantes no crescimento.

AB: Do lado de cá, ocidental, uma grande parte dos países estará praticamente estagnada nos próximos cinco a sete anos.



SF: Analisando algumas pesquisas, nos próximos 10 a 15 anos, a atratividade da área de máquinas e motores será muito boa na Ásia.

AB: Nessa última ponderação, você mencionou duas coisas: crescimento do mercado e o da Weg no mercado. O mercado, de maneira geral, não vai aumentar tanto, mas o *market share* de vocês pode aumentar.

SF: Somos muito pequenos, quando analisamos o tamanho do mercado da China. Por isso, multiplicar por cinco é factível. Sinto-me muito entusiasmado com isso.

AB: Gostaria de tocar na questão do pré-sal. O pré-sal é um mundo. Como ele altera o quadro brasileiro para Weg?

SF: No Grupo Weg, não apenas aqui no *headquarters*, mas em nossas filiais no mundo, podemos cobrir todas as oportunidades oferecidas pelo pré-sal. Todos estão trabalhando fortemente nesse sentido, o que torna a competitividade muito acirrada. Dos últimos 40 barcos licitados, ganhamos uma parte e a outra foi para a nossa concorrente. Estamos trabalhando também em conteúdo nacional. A Weg talvez seja uma das poucas empresas brasileiras com competências suficientes para atender grande parte das necessidades do pré-sal. Tanto é que, no ano passado, uma das reuniões da Petrobras para tratar do pré-sal ocorreu na Weg. Estamos trabalhando bem sincronizados com as demandas.

AB: Trabalhando com grandes motores inclusive?

SF: Não apenas motores. Trabalhamos com automação, com todas as subestações dos navios nas áreas, dentre outros aspectos. Há um tipo de tecnologia, por exemplo, alguns motores de bombas profundas, que não fabricamos. Mas, em compensação, produzimos todo o pacote elétrico de automação, distribuição de energia e motorização.

AB: Estou impressionado. Eu sabia que o caso da Weg era excepcional, mas a entrevista excede as expectativas.

SF: Quando decidimos ir para a China, eu pensei que seria “um terror”. Ao longo desses anos, vejo muito mais oportunidades. Aliás, só oportunidades. A rede de infraestrutura, a rapidez com que se constrói na China e a velocidade de decisão, principalmente. Mesmo com a necessidade do *Guanxi*, em todos os aspectos, a China é capaz de trazer muito mais velocidade aos negócios.

AB: Até por causa do *Guanxi*, talvez.

SF: Exatamente. Se os chineses não perderem a confiança em você, realmente, não há problemas.