

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Patrícia Rodrigues da Rosa**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLO S. A.:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Porto Alegre, 2006**

**Patrícia Rodrigues da Rosa**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLO S.A.:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**Porto Alegre, 2006**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R788i Rosa, Patrícia Rodrigues da  
Internacionalização da empresa Marcopolo S.A. : um estudo de caso  
/ Patrícia dos Rodrigues da Rosa. – 2006.  
160 f. : il .

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

“Orientadora: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden”

1. Internacionalização: Empresa. 2. Políticas públicas. 3. Teoria de Uppsala. 4. Paradigma Eclético. 5. Estudo de caso. I. Título

CDU 339.944

**PATRÍCIA RODRIGUES DA ROSA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLLO S.A.:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final: “A”

Aprovada em 31 de agosto de 2006

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Hélio Henkin – PPGE/ UFRGS

---

Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer – PPGA /UFRGS

---

Prof. Dr. Walter Meucci Nique – PPGA /UFRGS

---

Orientadora – Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden – PPGA /UFRGS

Para minha mãe, Onira, por todo amor e dedicação.  
Ao meu pai, Gilson (*in memoriam*), pelo exemplo de ética e de honestidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Esses dois anos de mestrado em Porto Alegre foram para mim, além de uma experiência acadêmica muito importante, uma grande lição de vida. Sou grata aos amigos que conquistei nesse período por tornarem o porto mais alegre.

Agradeço a Deus pelo Seu amor incondicional. Por aqueles momentos em que a fé foi o meu alento.

Aos meus familiares e amigos, pelo carinho e pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, representada pela Escola de Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, bibliotecas, laboratórios e R.U (e sua fila do sabor), pela infra-estrutura disponível.

Aos professores do PPGA, com destaque para os profs. Becker, Galli e Nique, que vão além do limite da sala de aula e, cada um à sua forma, humaniza o ambiente acadêmico e torna o processo de aprendizagem mais enriquecedor.

Agradeço à CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo apoio financeiro recebido durante o curso.

À empresa Marcopolo S.A., pela oportunidade de desenvolvimento deste trabalho. Em especial aos Srs. Carlos Zignani, José Martins e Ruben Bisi, pela atenção e tempo despendidos. Também agradeço a Marlene Carnensella e Maria das Graças, por todo empenho em disponibilizar informações.

À professora Marisa Rhoden, tanto pela orientação neste trabalho quanto pelo grande apoio e exemplo didático em meu estágio de docência.

Aos colegas que se tornaram meus amigos e àqueles com quem aprendi. Em especial a Claire, Daiane, Fernanda, Giancarlo, Nilton, Paola e Ricardo, pelo companheirismo e solidariedade em diferentes momentos.

Finalmente agradeço à minha irmã, Olga, e ao meu quase-irmão, Tulio, pela força que sempre me deram, principalmente na etapa final deste trabalho.

“A coisa mais bela que o homem pode experimentar é o mistério. É essa a emoção fundamental que está na raiz de toda ciência e arte. O homem que desconhece esse encanto, incapaz de sentir admiração e estupefação, esse já está, por assim dizer, morto e tem os olhos extintos.”

(Albert Einstein)

## RESUMO

A experiência internacional de empresas de países em desenvolvimento é relativamente nova, assim como os estudos sobre o desenvolvimento dessas atividades por esses países e, em particular, pelo Brasil. Esta pesquisa visou contribuir para o conhecimento sobre como as empresas brasileiras se internacionalizam e, para tanto, foi realizado um estudo de caso em profundidade com a Marcopolo S. A., uma organização em estágio avançado de operações internacionais. Apoiando-se em vertentes comportamentais e econômicas da literatura sobre o tema, buscou-se investigar o processo de internacionalização dessa empresa – suas motivações, como ela expandiu seus negócios no exterior, quais foram os principais obstáculos enfrentados e fatores facilitadores do processo. Também se estudou a relação entre internacionalização e resultados financeiros obtidos e a influência de políticas públicas. Atuar em mercados externos foi uma forma de ampliação de mercados e de diversificação de riscos para a empresa e hoje é o foco de sua estratégia de crescimento. O processo se desenvolveu de forma incremental, evoluindo de operações de menor comprometimento e em países mais próximos do Brasil, até a instalação de unidades em mercados mais distantes. Obstáculos de natureza econômica e cultural influenciaram suas atividades e o domínio tecnológico de produtos e de processos, assim como parcerias com montadoras, foram facilitadores do seu desenvolvimento internacional. Os resultados da pesquisa confirmaram os pressupostos da abordagem comportamental, reforçando a hipótese gradualista sustentada pela Teoria de Uppsala. O Paradigma Eclético também explicou os investimentos diretos realizados pela empresa, o que levou à constatação de que as duas linhas teóricas se complementam para explicar o caso. As operações da companhia em mercados externos foram historicamente mais rentáveis do que no mercado doméstico e esses resultados tornaram-se mais expressivos com a instalação de unidades no exterior. Por fim, constatou-se que algumas medidas de apoio governamental geraram efeitos positivos para as exportações, mas que não houve influência de políticas públicas para instalação de fábricas em territórios estrangeiros.

Palavras-chave: processo de internacionalização, resultados financeiros, políticas públicas, Teoria de Uppsala, Paradigma Eclético.

## **ABSTRACT**

The international experience of enterprises in developing countries is relatively new as well as the studies about the development of these activities by those countries and, particularly, by Brazil. This research aimed to contribute to the knowledge about how Brazilian enterprises internationalize themselves and, for this purpose, a case study has been developed with Marcopolo S.A., an organization in an advanced stage of international operations. Supported by behaviorist and economic lines of thinking about the topic, it sought to research how the internationalization process has occurred by this enterprise - their motives, how it expanded their business abroad and what were their main obstacles that have been faced and the facilitating factors of the process. Furthermore, it was studied the relationship among internationalization and the obtained financial results and the influence of public policies. Acting abroad was a way for widening markets and diversifying risks for the enterprise, and nowadays, it is the focus of its growing strategy. The process was developed in an incremental way, evolving from less compromised operations and in countries that were closer to Brazil, to the establishment of units in markets located farer away. Obstacles of economic and cultural nature influenced their activities and their technological domain of products and process, as well as their partnerships with vehicles manufactures were all facilitating elements for their international development. The research's results confirmed the presuppositions from the behaviorist approach, putting forward the gradualist hypothesis stated by the Uppsala Theory. The Eclectic Paradigm also explained the direct investments made by the enterprise, which went on to corroborate that the two theoretical lines complement themselves for explaining the case. The operations of the company in foreign markets were historically more profitable than in domestic markets and those results turn themselves more expressive with the establishment of units abroad. Finally, it was proved that some adjustments from the governmental support generated positive effects on exports, however there wasn't influence coming from public policy for the establishment of factories in foreign territories.

Key-words: internationalization process, financial results, public policies, Uppsala Theory, Eclectic Paradigm.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

Quadro 1 – Os dez maiores do mundo em produção de ônibus .....	73
Quadro 2 – Organização das atividades produtivas .....	111
Quadro 3 – Sistema de comercialização no exterior .....	114

### GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação das encarroçadoras na produção nacional em 2004 .....	74
Gráfico 2 – Participação das encarroçadoras nas exportações em 2004 .....	75
Gráfico 3 – Evolução da produção anual, de 1949 a 2005 .....	85
Gráfico 4 – Evolução das receitas líquidas .....	132
Gráfico 5 – Evolução das receitas líquidas nos mercados interno e externo .....	132
Gráfico 6 – Evolução da produção para mercados interno e externo .....	133
Gráfico 7 – Evolução do lucro líquido .....	134
Gráfico 8 – Índices de rentabilidade da empresa no período de 1996 a 2005 .....	134
Gráfico 9 – Valor de fechamento do dólar ao final de cada ano, de 1996 a 2005 .....	136

## **LISTA DE TABELAS**

- Tabela 1 – Produção mundial de ônibus consolidada, por produto e mercado, nos anos de 2004 e 2005 .....82
- Tabela 2 – Produção mundial de ônibus consolidada, por empresa, de 2003 a 2005 .....83

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS .....	18
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>18</b>
1.2	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1	CONCEPÇÕES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	19
<b>2.1.1</b>	<b>Enfoque comportamental.....</b>	<b>19</b>
2.1.1.1	Novas perspectivas em estudos de internacionalização .....	23
<b>2.1.2</b>	<b>Enfoque econômico: o Paradigma Eclético de internacionalização da firma</b>	<b>27</b>
2.1.2.1	Novas considerações no Paradigma Eclético.....	30
<b>2.1.3</b>	<b>Modelo de Uppsala x Paradigma Eclético: proposições de Johanson &amp; Vahlne .....</b>	<b>32</b>
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS .....	33
2.3	ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS.....	44
2.4	POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESTÍMULO À ATUAÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS E O CASO BRASILEIRO .....	47
<b>2.4.1</b>	<b>A experiência brasileira .....</b>	<b>49</b>
2.4.1.1	Novas políticas de apoio às exportações brasileiras .....	52
<b>2.4.2</b>	<b>Políticas de investimentos diretos estrangeiros e suas repercussões.....</b>	<b>55</b>
2.4.2.1	A experiência internacional de apoio aos investimentos no exterior e o caso brasileiro .....	56
<b>3</b>	<b>MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>62</b>
3.1	SELEÇÃO DO CASO.....	64
3.2	COLETA DE DADOS .....	65

3.3	PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	67
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA E DA EMPRESA .....</b>	<b>70</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA .....	70
<b>4.1.1</b>	<b>A indústria de montadoras de carrocerias para ônibus e a globalização .....</b>	<b>75</b>
4.2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	76
<b>4.2.1</b>	<b>Histórico .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Produtos e unidades fabris .....</b>	<b>82</b>
4.2.2.1	Fábricas localizadas no Brasil .....	83
4.2.2.2	Fábricas localizadas no exterior .....	84
4.2.2.3	Evolução da produção de carrocerias da empresa .....	85
<b>5</b>	<b>O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOPOLO .....</b>	<b>87</b>
5.1	DESBRAVANDO NOVOS MERCADOS: AS ATIVIDADES DE EXPORTAÇÃO .....	88
<b>5.1.1</b>	<b>A influência de barreiras tarifárias na evolução de operações internacionais .....</b>	<b>92</b>
5.2	MULTINACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA: OS INVESTIMENTOS DIRETOS NO EXTERIOR .....	93
<b>5.2.1</b>	<b>Uma escola internacional: a fábrica de Portugal .....</b>	<b>94</b>
5.2.1.1	A escolha de Portugal no mercado europeu .....	95
<b>5.2.2</b>	<b>Acelerando o crescimento com investimentos estratégicos no exterior: as fábricas da Argentina, México, Colômbia e África do Sul .....</b>	<b>97</b>
5.2.2.1	Na Argentina .....	100
5.2.2.2	No México .....	101
5.2.2.3	Na Colômbia .....	104
5.2.2.4	Na África do Sul .....	105
<b>5.2.3</b>	<b>Principais obstáculos na fixação de unidades fabris no exterior .....</b>	<b>107</b>
<b>5.2.4</b>	<b>A organização das atividades produtivas no exterior .....</b>	<b>110</b>
<b>5.2.5</b>	<b>O sistema de comercialização no exterior .....</b>	<b>112</b>
5.3	A EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS NA SELEÇÃO DE MERCADOS EXTERNOS E DE MODOS DE ENTRADA .....	114

<b>6</b>	<b>ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>119</b>
6.1	ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	119
<b>6.1.1</b>	<b>O caso Marcopolo analisado sob o enfoque comportamental de internacionalização de empresas .....</b>	<b>120</b>
6.1.1.1	A seleção de mercados externos .....	121
6.1.1.2	A escolha dos modos de entrada .....	122
6.1.1.3	Principais obstáculos .....	124
6.1.1.4	Fatores facilitadores .....	126
<b>6.1.2</b>	<b>As decisões de investimento direto no exterior sob a perspectiva do Paradigma Eclético de produção internacional .....</b>	<b>127</b>
6.2	PRINCIPAIS RESULTADOS FINANCEIROS OBTIDOS .....	131
6.3	A INFLUÊNCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO PROCESSO .....	138
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>143</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>151</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>158</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As atividades de negócios internacionais das empresas são de fundamental importância para o desenvolvimento econômico de um país. Atividades como exportações contribuem para melhorar os saldos da Balança Comercial (atraindo divisas), geram empregos, fortalecem relações entre países e, a longo prazo, tornam mais qualificada a indústria nacional. Outras formas de atuação das organizações na arena internacional vêm complementar seus esforços de exportação ou atender a objetivos estratégicos específicos para aproveitarem novas oportunidades ou para superarem obstáculos existentes nesses mercados. Atuar em territórios estrangeiros, se “internacionalizar”, pode trazer ganhos substanciais às firmas (ou até mesmo determinar sua continuidade) e conseqüentes ganhos à nação.

A internacionalização, que pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa com as operações em outros países fora de sua base de origem, constitui um fenômeno antigo e amplamente estudado (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). Historicamente, esse processo é mais freqüente entre empresas de países desenvolvidos, que em geral são maiores, com maior capacidade financeira para investimentos estrangeiros necessários e mais desenvolvidas tecnologicamente. Entretanto, com a evolução das relações comerciais entre países, o advento da globalização e abertura de mercados, e as conseqüências que isso implica em nível de concorrência e de exigência por parte dos consumidores, as empresas de países em desenvolvimento buscam, cada vez mais, os mercados externos. Nas palavras de Bartlett e Ghoshal (2000), pesquisadores que se dedicam ao estudo da atuação internacional de empresas originárias de países emergentes (os “*late movers*”<sup>1</sup>), contrariamente a crenças estabelecidas, as empresas desses países à margem da economia global podem, sim, se tornar *global players*. Para as empresas, aumentar o volume de negócios internacionais significa operar com maiores economias de escala, diminuir a dependência das vendas no mercado interno e alcançar maior competitividade (HEXSEL, 2003). Entre outros fatores, acrescenta-se a isso a possibilidade de *hedge* cambial,

---

<sup>1</sup>*Late movers*: países que recentemente (e tardiamente) estão enfatizando os processos de internacionalização de suas empresas.

de acesso a capital estrangeiro ou, ainda, de explorar nichos de mercado além-fronteira. Mercados internacionais podem ser uma alternativa excepcional para crescimento e melhoria de desempenho das empresas de um país.

Contudo, há um alto grau de insatisfação com o nível de internacionalização das empresas brasileiras, indo desde a magnitude e a diversificação das operações de exportação até o montante do investimento direto no exterior (IGLESIAS e VEIGA, 2002). A experiência brasileira em internacionalização “reduz-se ao ato de exportar” (RUBIM, 2004) e, mesmo nessa esfera, os resultados não atendem plenamente às expectativas. Apesar do substantivo aumento dos valores exportados na última década (de US\$ 46 bilhões em 1995 para US\$ 118 bilhões em 2005) a participação brasileira no comércio mundial manteve-se em torno do histórico índice de 1% registrado nas décadas anteriores (SECEX, 2006), expressão incompatível com um país de dimensões continentais e de indústria diversificada como é o Brasil. Além disso, há uma crescente concentração de exportações por poucas grandes empresas (VEIGA, 1999), sendo que melhores desempenhos nessa atividade estão fortemente relacionados ao tamanho das empresas exportadoras brasileiras (CHRISTENSEN, ROCHA e GERTNER, 1987; ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2002; CARVALHO e ROCHA, 2002). Em consequência, há uma forte concentração da pauta exportadora em termos de número de produtos, tipo de produtos exportados (em geral, *commodities*) e mercados de destino (PEREIRA, 2003).

Os investimentos das empresas brasileiras no exterior também são relativamente baixos, especialmente quando comparados com empresas coreanas ou de outros países em desenvolvimento do sudeste asiático ou da América Latina. O relatório anual da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) de 2005 mostra que o Brasil realizou 10,7% do seu PIB em investimentos estrangeiros no ano de 2004 (inferior aos 11,4% de 2003). Esse índice é maior do que aqueles investidos na década de 90, mas bastante baixo se comparado ao índice médio de investimentos feitos no mundo, de 24% nos últimos anos. Na escala de participação dos países nos fluxos de investimentos diretos no exterior (em relação a sua participação no PIB global), o Brasil ocupou 37º lugar. Além disso, no ranking das 50 maiores empresas multinacionais de países emergentes, também escalonado pela UNCTAD (2005), apenas três empresas brasileiras atuaram nessa lista em 2004.

Diversos fatores contribuem para esse baixo índice de internacionalização das empresas brasileiras. Um mercado doméstico atraente e a defasagem tecnológica de alguns setores muitas vezes acabam prendendo as empresas ao seu mercado local, o que se constitui numa “armadilha” (BARTLETT E GHOSHALL, 2000), uma vez que esse magnético mercado interno é, da mesma maneira, vislumbrado por empresas estrangeiras, havendo exposição à competição e exigências de padrões globais também nesse âmbito. Outras características do país também dificultam esse processo. Baseada em diversos estudos realizados com empresas nacionais nas últimas décadas, Rocha (2003) conclui que as empresas brasileiras não se internacionalizam devido às imensas dificuldades que a elas se apresentam, originadas do isolamento geográfico e lingüístico do país, da formação cultural da sua gente (percepção de distância psicológica de outros povos e de todos que não são “familiares”, levando a uma orientação local) e do impacto do ambiente macroeconômico sobre as motivações empresariais. Assim, fatores de ordem econômica e comportamental exercem influência na vocação internacional das organizações brasileiras.

O papel das políticas públicas nesse processo também merece destaque. Alguns estudos (KOTABE e CZINKOTA, 1992; SINGER e CZINKOTA, 1994; IGLESIAS e VEIGA, 2002) indicam que determinados programas de governo geraram efeitos positivos no processo de internacionalização de empresas de vários países. No entanto, um número representativo de empresas brasileiras ainda não utiliza ou desconhece os mecanismos de apoio às exportações conduzidos pelo governo (MACHADO, 2001). Acrescenta-se a isso o fato de que praticamente inexistem políticas públicas de apoio a investimentos das empresas brasileiras no exterior. Normalmente, os investimentos estrangeiros são realizados com fundos próprios ou com financiamentos externos, mesmo quando esses investimentos ocorrem para dar suporte às atividades de exportação, conforme constatado a partir da análise da experiência exportadora brasileira (IGLESIAS e VEIGA, 2002). A existência de programas públicos de apoio, bem como o conhecimento e acesso a essas medidas por parte das empresas, pode auxiliar as organizações brasileiras na sua expansão internacional.

Diante desse contexto e em contrapartida à argumentação até aqui exposta é importante observar que há exemplos de empresas brasileiras bem-sucedidas em suas atividades internacionais, que conquistaram muitos mercados e alcançaram estágios avançados de internacionalização. Para essas organizações os mercados externos se tornaram fonte de crescimento, de melhoria de desempenho, enfim, de expansão de seus negócios e há

um grande comprometimento com essas operações. Assim, o debate em torno do desenvolvimento internacional de empresas brasileiras suscita a questão: “como e por que uma empresa brasileira se internacionaliza?”

Para atender a essa questão de pesquisa, realizou-se um estudo de caso em profundidade em uma empresa brasileira que desenvolve operações comerciais e de produção no exterior, em diversos países. Trata-se da Marcopolo S. A., uma montadora de carrocerias para ônibus, pertencente a um setor altamente exportador no Brasil. Apoiado em vertentes comportamental e econômica da literatura de internacionalização de empresas, este estudo buscou entender como ocorreu o processo de internacionalização dessa empresa – o que a levou a se internacionalizar, como ela expandiu seus negócios além-fronteira, quais foram seus principais desafios e diferenciais. Também se investigou em que medida os mercados externos foram uma alternativa importante para o crescimento e melhoria de desempenho financeiro da Marcopolo e como as políticas públicas brasileiras influenciaram o processo.

O debate em torno do fenômeno de internacionalização de empresas tem ganhado muita importância na academia, no ambiente político-governamental e no meio empresarial. A experiência internacional de empresas de países em desenvolvimento é relativamente recente e também os são os estudos, o conhecimento sobre o desenvolvimento desse processo nesses países e, em particular, no Brasil. Dessa forma, este estudo se justifica pela importância e carência de conhecimento acerca do processo de internacionalização de empresas brasileiras. Entender o desenvolvimento dessas atividades no caso de uma empresa em estágio avançado de internacionalização pode contribuir para a construção desse conhecimento. E, assim, oferecer *insights* que possam auxiliar a iniciativa de outras organizações que pretendam avançar no processo de internacionalização, bem como, contribuir para o debate em torno do apoio governamental a esse processo no Brasil.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Descrever o processo de internacionalização da empresa Marcopolo S. A., identificando suas principais motivações e formas de atuação no exterior, assim como os desafios e benefícios obtidos das suas atividades internacionais.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- evidenciar o processo de internacionalização da empresa, identificando fatores que motivaram a decisão de internacionalizar, a seleção de mercados e a escolha dos modos de entrada nestes;
- identificar os principais obstáculos e fatores facilitadores do processo para a empresa;
- estudar a relação entre internacionalização e resultados financeiros obtidos; e
- verificar a influência de políticas públicas nesse processo.

## 1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A dissertação está organizada em sete capítulos. Nesta introdução foram apresentados a questão de pesquisa, a justificativa e os objetivos do estudo. No segundo capítulo é feita a fundamentação teórica do tema, dividida em quatro pontos centrais. O capítulo 3 trata do método de estudo de caso utilizado na pesquisa. No capítulo 4 é feita a caracterização da indústria e da empresa, compreendendo alguns aspectos que influenciaram seu desenvolvimento. No capítulo 5 é descrito o processo de internacionalização da Marcopolo e no capítulo 6 é realizada a análise do caso. Posteriormente são apresentadas as conclusões sobre o estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está dividido em quatro pontos centrais. A primeira parte aborda diferentes concepções do processo de internacionalização de empresas. A seção 2.2 trata da internacionalização de empresas brasileiras. O item 2.3 referencia a análise de resultados financeiros. E, por fim, a seção 2.4 discute o papel das políticas públicas de estímulo à atuação internacional das empresas. A seleção dos temas ocorreu na medida em que foram considerados relevantes no processo de esclarecimento e busca de soluções para a questão de pesquisa.

### **2.1 CONCEPÇÕES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Teorias sobre internacionalização de empresas são abordadas tanto pela literatura de administração, com ênfase em aspectos comportamentais do fenômeno, como pela literatura econômica. Nessa ordem, duas correntes principais tratam do tema: o Modelo de Internacionalização da Escola de Uppsala e a Teoria Eclética de Internacionalização da Firma. A primeira abordagem trata do processo de internacionalização como um todo, em diferentes fases de desenvolvimento; a segunda é mais voltada para os investimentos diretos, ou seja, para o estabelecimento de unidades físicas da empresa no exterior. Ambas as teorias – de enfoque comportamental e econômico – auxiliam na compreensão do fenômeno de internacionalização e serão tratadas a seguir.

#### **2.1.1 Enfoque comportamental**

A partir da década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, desenvolveram uma nova linha de pensamento sobre o processo de internacionalização de

empresas, influenciados em grande parte pelos novos estudos acerca da teoria da firma<sup>1</sup>. Os negócios internacionais deixaram de ser trabalhados puramente pelas teorias econômicas e passaram a ser conduzidos também pelas teorias de comportamento organizacional. Nessa linha, entende-se que existem outros fatores, além do econômico, que determinam as decisões das empresas em relação à internacionalização, onde a ênfase recai sobre questões culturais, ambientais, características da organização e de seus administradores.

O modelo de Uppsala representa como as empresas escolhem mercados e formas de entrada nesses quando decidem se internacionalizar. Os pioneiros na formalização desse modelo foram Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Vahlne (JOHANSON e VAHLNE, 1977 e 1990), os quais concebem o processo de internacionalização como “de envolvimento gradual” com o mercado estrangeiro, baseado em acúmulo de conhecimento, e dão ênfase ao conceito de “distância psicológica” como importante fator a ser considerado nessas atividades.

A partir de observações empíricas de seus estudos realizados na Escola de Uppsala, os pesquisadores constataram que as firmas suecas freqüentemente desenvolviam suas operações internacionais de forma seqüencial, em “pequenos passos”, ao invés de fazer grandes investimentos de produção no exterior em pontos singulares no tempo. Tipicamente, as empresas entram em um mercado estrangeiro com uma atividade que demanda investimento de menos recursos (como exportação) e, passo a passo, aumentam seu nível de comprometimento nesse mercado.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) assumem que a firma primeiro se desenvolve em seu mercado doméstico e que a internacionalização é a consequência de uma série de decisões incrementais. Os obstáculos mais importantes para a internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos, e são reduzidos através da tomada de decisões seqüenciais e

---

<sup>1</sup>A partir dos estudos de Simon, Penrose, Cyert e March, a teoria da firma deixou de ser examinada apenas do ponto de vista econômico e se tornou um campo independente, que veio a constituir a teoria comportamental da firma (GUIMARÃES, 2003). Segundo Hemais e Hilal (2002) os autores dessa área que mais influenciaram a Escola de Uppsala foram: Edith Penrose, com sua idéia de que o crescimento da firma estava ligado à aquisição de conhecimento e de que isso era um processo evolutivo baseado na cumulatividade de experiência coletiva da firma; e Richard Cyert, James March e Yair Aharoni, que influenciaram os nórdicos no modo como viriam a perceber a internacionalização como um processo incremental e os gerentes mais como elementos que evitam o risco do que como tomadores voluntários do risco.

aprendizado sobre os mercados e operações estrangeiros. Com o ganho de conhecimento, o risco percebido de investir em mercados diminui e a continuação do processo é estimulada pelo aumento da necessidade de controle e possibilidade de extensão das operações.

As empresas começam suas atividades internacionais exportando para países mais próximos ou que sejam comparativamente bem conhecidos e similares quanto às práticas de negócios. Há, então, uma extensão gradual das operações, as quais são resumidas pelos autores em quatro diferentes estágios: 1) atividades de exportação não-regulares; 2) exportação via representação independente (agentes); 3) subsidiárias de vendas; e 4) produção/ manufatura. À medida que a firma passa por uma dessas fases, ela aumenta seu conhecimento de mercado através das experiências e, então, vai para a fase seguinte, de maior comprometimento de recursos<sup>2</sup>. Johanson e Vahlne (1990) chamam a atenção ao fato de que a internacionalização gradual não é um fenômeno exclusivamente sueco, citando uma série de estudos realizados em diversos países e que dão suporte ao modelo.

Considerando a extensão de atividades para novos mercados, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) trazem à discussão a idéia de distância psíquica. Esse conceito é definido como “fatores impedindo ou perturbando os fluxos de informação entre a firma e o mercado” (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 4), cujos exemplos são diferenças em idioma, cultura, sistemas políticos, educação, práticas de negócios, desenvolvimento industrial etc. Ainda ressaltam que, por razões óbvias, distância psíquica é correlacionada com distância geográfica. Mas que esse fenômeno não ocorre igualmente nos diferentes países, citando o exemplo da distância geográfica entre países como Inglaterra e Austrália, mas que são psiquicamente próximos em vários sentidos; ou, ainda, que a proximidade geográfica existente entre Estados Unidos e Cuba não determina que esses países sejam próximos psiquicamente (influenciados principalmente por razões políticas). A ordem com a qual as empresas avançam em novos mercados está, portanto, relacionada à distância psíquica entre o país de origem e o país anfitrião.

---

<sup>2</sup>Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) esclarecem que fazem uma simplificação das diferenças entre os estágios, sendo possíveis diferentes parcerias entre a empresa e terceiros em vários momentos (ex.: uma *joint-venture* com um representante pode ser estabelecida no 2º ou 3º estágio) e que nem sempre as empresas passam por todas essas fases (nesse caso, consideram que nem todos os mercados são grandes o suficiente para requerer os diferentes investimentos). Também ressaltam que firmas com experiência anterior em outros mercados podem pular etapas e que o tamanho do mercado pode influenciar as decisões de internacionalização.

“Se internacionalização realmente segue o modelo descrito (...) como podemos explicá-lo?” (JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 26). Conduzidos por esse problema de pesquisa, Johanson e Vahlne (1977) buscaram aprofundar conhecimentos sobre o por quê do processo ser gradual. Influenciados pelos teóricos comportamentais da firma, sugerem que isso ocorre: 1) como consequência de um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da firma e de seu ambiente; e 2) pela falta de informações de mercado, e dificuldade de obtê-las, em operações internacionais. Dessa forma, o grau de envolvimento da empresa com o mercado externo seria maior quanto mais os recursos estivessem integrados em diferentes partes da firma e quanto maior conhecimento houvesse do mercado. Esse conhecimento “experencial”, que reduz a incerteza sobre o mercado, é adquirido durante as operações no país.

Nessa mesma linha de pensamento, Cavusgil (1980) considera que o padrão gradual de internacionalização decorre das maiores incertezas, dos custos de informação mais elevados e da falta de conhecimento empírico em atividades de marketing no exterior. O autor se preocupou em estudar o envolvimento inicial da empresa com o mercado internacional, estudando as atividades de exportação em diferentes estágios. Constatou que, na medida em que a firma reduz a incerteza com o conhecimento adquirido através da experiência, pode comprometer mais recursos.

Outros estudos confirmaram, entre empresas que se internacionalizam, o comportamento identificado pelo modelo de Uppsala e também sugerem novos fatores a serem considerados. Welch e Luostarinen (1988), *apud* Rubim (2004), confirmaram em linhas gerais o caráter evolutivo do processo de internacionalização. Contudo, os autores indicaram outras variáveis que ajudariam a explicar os casos em que o processo não era sequencial: elementos causais (como fatores de mercado, ação intermediária e política de governo) e fatores contínuos (como efeitos de aprendizado e necessidade de controle). Tais variáveis influenciariam o caminho seguido por empresas individualmente.

Hemais e Hilal (2002) também citam obras subseqüentes às teorias iniciais da Escola de Uppsala, que introduziram no modelo a importância do tamanho do mercado e de outros determinantes econômicos no processo de internacionalização da firma. Pesquisadores constataram que o modelo não deveria ser aplicado a firmas e indústrias que operassem em

mercados altamente internacionalizados. Nesses casos, as forças competitivas e outros fatores superariam as distâncias psíquicas como principal fundamento para a teoria gradual.

Os próprios idealizadores do modelo de Uppsala fazem novas considerações em torno da teoria inicial. Johanson e Vahlne (1990), respondendo a críticas e buscando revitalizar o modelo, esclarecem algumas idéias e atribuem novas variáveis para análise. Assim, entre outras observações declaram que o comprometimento adicional de mercado será feito em pequenos passos, com três exceções: 1) grandes firmas ou aquelas com excedência de recursos poderão dar passos maiores em internacionalização; 2) quando as condições de mercado são estáveis ou homogêneas, conhecimento relevante de mercado pode ser obtido de outras formas além da experiência; e 3) quando a firma tem considerável experiência de mercados com condições similares é possível generalizar essa experiência para o mercado específico.

Salvo novas considerações, o modelo de internacionalização da Escola de Uppsala continua mantendo seus pressupostos iniciais. Dessa forma, considera que as empresas iniciam suas atividades internacionais em países psiquicamente mais próximos e, depois, avançam para os mais distantes. Os modos de entrada nesses mercados também ocorrem de forma progressiva, onde há um envolvimento inicial menor, seguido por crescente comprometimento de recursos. Essa “gradualidade” é regida pelo desconhecimento do novo mercado, pela “distância psíquica” e falta de experiência que constituem obstáculos gradualmente contornáveis. E essas incertezas e dificuldades são superadas à medida que a empresa adquire conhecimento através da experiência nas operações internacionais. Dessa forma, a importância do modelo, influenciado pela teoria comportamental da firma, está no destaque dado ao processo decisório e à aprendizagem organizacional.

#### 2.1.1.1 Novas perspectivas em estudos de internacionalização

Os estudos de internacionalização na linha comportamental passaram a abranger novas perspectivas dando ênfase, por exemplo, à importância das *networks* e ao papel do empreendedor no processo de internacionalização da empresa.

A abordagem a redes de relacionamento (*networks*) é considerada uma evolução da Escola de Uppsala que, ao expandir seus estudos para os demais países escandinavos, passou a ser chamada de Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Segundo o conceito de *network* as empresas operam em seus ambientes de negócios estabelecendo elos com diferentes empresas e entidades, os quais virão a beneficiar o próprio desenvolvimento de suas atividades. Cada empresa faz parte de uma rede de relacionamentos (por exemplo, do seu setor) e cada país possui diferentes redes. As interações de negócios via *network* podem ser vistas como facilitadoras no processo de internacionalização, dependendo dos relacionamentos internacionais dessa rede.

Dessa forma, a entrada em mercados estrangeiros pode ser influenciada pelos relacionamentos de negócios (ou pessoais) com atores desses mercados. Entretanto, para entrar numa *network* de um outro país é necessário que os atores dessa rede estejam motivados a incentivar essa interação, a facilitar o processo de aprendizagem da empresa em relação ao mercado estrangeiro. Uma extensão do modelo de processo de internacionalização leva em conta que o aspecto de *network* deve fazer os conceitos – comprometimento, conhecimento, atividades correntes e decisões de comprometimento – serem multilaterais, ao invés de unilaterais como no modelo original (JOHANSON e VAHLNE, 1990). O processo de adquirir conhecimento de mercado, fundamento do modelo original de Uppsala, passa então a ser tratado sob uma perspectiva mais sistêmica, considerando as ações das demais organizações que interagem com a empresa.

Welch e Welch (1996), *apud* Rubim (2004), observaram que devido à formação freqüente das *networks* de forma não deliberada e intangível, as firmas teriam dificuldade em incorporar a existência dessas redes às suas estratégias de internacionalização. As *networks* influenciariam o processo tanto de forma planejada, como de não planejada. Do mesmo modo, Hemais e Hilal (2002) consideram que as *networks* são úteis para entender o comportamento do mercado em geral, mas têm pouca força preditiva, uma vez que a internacionalização dependeria também dos recursos, atividades e experiência dos outros atores.

Assim, a influência das *networks* pode modificar o padrão tradicional de acesso a novos países, bem como, a forma de entrada nesses mercados. Isso pode ser verificado principalmente em setores de alta tecnologia, onde muitas empresas vão diretamente para

mercados mais distantes e rapidamente estabelecem suas próprias subsidiárias, influenciados principalmente pelas redes de relacionamentos entre empresários e seus colegas das novas tecnologias (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Hemais e Hilal (2002) destacam uma série de trabalhos realizados pela Escola Nórdica na última década, que vêm incorporar novas abordagens à teoria do processo de internacionalização de empresas. Estudos mais recentes consideram:

- **heterarquias organizacionais:** para ser globalmente eficiente, sob esse conceito, cada unidade multinacional deve compartilhar informações sobre a corporação como um todo e ter acesso a informações minuciosas sobre outras unidades no que se refere a recursos disponíveis e carências. Funções tradicionais da matriz são dispersas em várias unidades, onde a cultura corporativa e as *networks* pessoais são instrumentos de controle mais importantes do que a hierarquia e processos formais.

- **redes de subsidiárias,** onde a transferência de conhecimento ocorre via *network* interorganizacional. Nessa perspectiva, a firma internacional não emerge devido a imperfeições do mercado na compra e venda de conhecimento, mas em virtude da eficiência da corporação como veículo para transferir o conhecimento além-fronteiras.

- **múltiplos modos de entrada** como forma de servir os mercados estrangeiros de forma mais eficiente e obter resultados mais amplos.

- **comportamento político dos atores de negócios:** nesta abordagem, a *network* é vista como um grupo de atores economicamente inter-relacionados que se afetam mutuamente. A supremacia do poder se encontraria inicialmente nos governos e o objetivo dos atores de negócios seria estabelecer relacionamentos de influência, de modo a obter tipos específicos de apoio político.

- **importância do empreendedor** no processo de internacionalização.

Uma linha de pesquisa que trata do papel do empreendedor no processo de internacionalização é a de Andersson (2000). Utilizando um arcabouço teórico fortemente

influenciado pela literatura de empreendedorismo (onde conceitos schumpeterianos de empreendedor têm grande destaque), o autor investiga a relação entre a ação empreendedora e escolhas estratégicas internacionais.

Nesse sentido, o empreendedor é um indivíduo que têm ações empreendedoras e sua posição formal (cargo) não é o mais importante, mas, sim, seu poder de decisão. Por causa de seu interesse na ação, sua visão predomina sobre os cálculos racionais e ele é capaz de decidir sobre a internacionalização de novos produtos, de novos meios de produção, abertura de novos mercados, conquista de novas fontes de conhecimento e materiais e a reorganização de uma indústria<sup>3</sup>. Para ser capaz de agir, recursos (inclusive *know-how*) que estão além daqueles possuídos pela empresa são necessários e o estabelecimento de *networks* pessoais é um importante meio de obtê-los (eis uma das grandes funções de um empreendedor).

O autor defende que a estratégia e processos de internacionalização não têm início sem a ação do empreendedor. E que diferentes empreendedores influenciam o comportamento internacional da empresa de diferentes formas (diferentes tipos de empreendedor escolherão diferentes estratégias para suas empresas). Seu estudo identificou três tipos de empreendedor – o técnico, o de marketing e o de estrutura – e cada um deles irá implementar diferentes estratégias internacionais. Assim, o empreendedor de marketing é mais propenso a escolher modos de entrada que demandam mais recursos, como o estabelecimento de subsidiárias. O técnico, linhas alternativas, como licenciamento. Já o empreendedor de estrutura escolhe modos de estabelecimento que se ajustam à estratégia geral de reestruturar a indústria, onde aquisições são o meio mais comum de implementar sua estratégia de internacionalização.

A perspectiva empreendedora do processo de internacionalização interpreta as escolhas de entrada em mercados diferentemente das duas formas dominantes na literatura (Modelo de Uppsala e Teoria Eclética). Essa perspectiva propõe que os indivíduos que conduzem o processo de internacionalização são fatores muito importantes em determinar as escolhas de modo de estabelecimento das empresas<sup>4</sup>. “A escolha do modo de entrada pode

---

<sup>3</sup>Conceito de Schumpeter (1934), *apud* Andersson (2000), para a função do empreendedor. Como lembra este, o conceito de Schumpeter é antigo mas ainda “*fresh*”, podendo ser amplamente empregado nos tempos atuais.

<sup>4</sup>Bartlett e Ghoshal (2000), ao estudar estratégias de multinacionais de países emergentes bem sucedidas no processo de internacionalização, dão destaque à importância dos “líderes” nesses casos. Eles identificaram como fator comum entre todas essas empresas a presença de um líder marcante que as dirigia implacavelmente “para cima” na curva de valor.

não ser a decisão crucial na entrada em um mercado. Encontrar a pessoa certa tem mais importância do que o modo de entrada em si” (ANDERSSON, 2000, p. 83).

### 2.1.2 Enfoque econômico: o Paradigma Eclético de internacionalização da firma

O conceito de Paradigma Eclético da produção internacional foi apresentado por Dunning<sup>5</sup>(1988b) no Nobel Symposium, Suécia, em 1976. A intenção era oferecer uma abordagem holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam a ação de produção no exterior pelas empresas e o crescimento de tal produção. A atribuição do nome “eclético” à teoria não aconteceu por acaso; conforme o autor, uma explicação robusta das atividades transnacionais de empresas precisa abranger diversas linhas de pensamento da teoria econômica<sup>6</sup>, sendo que investimento direto estrangeiro é apenas um dos inúmeros possíveis canais de envolvimento econômico internacional. Segundo esta abordagem, para entender a decisão de produção internacional deve-se considerar o condicionamento criado por algumas variáveis estruturais e conjunturais (tais como características do país e da indústria) e por variáveis operacionais e estratégicas da firma.

Segundo Dunning (1979 e 1980), a Teoria Eclética procura explicar a habilidade e propensão das empresas para servir mercados e a razão pela qual elas escolhem explorar essas vantagens através da produção/ estabelecimento internacional ao invés de outras formas alternativas de servir esses mercados. Sua idéia principal é de que a firma irá se comprometer com investimentos diretos estrangeiros se três condições são satisfeitas:

1) Se a empresa possui **vantagens de propriedade** (*ownership*) em relação a seus competidores (ou potenciais competidores) em servir mercados particulares. Essas vantagens

---

<sup>5</sup>John H. Dunning é pesquisador nas universidades de Rutgers, Estados Unidos, e Reading, Reino Unido.

<sup>6</sup>A teoria eclética recebe a influência de inúmeros estudos precedentes, conforme pode ser visto em Dunning (1979, 1980 e 2001). Weisfelder (2001), *apud* Barreto (2002), estabelece um paralelo entre a teoria eclética e a de alguns autores que a influenciaram: Dunning recolhe de Coase e Williamson os princípios da teoria de custos de transação; de McManus, a análise de custos relativos e benefícios dos mercados internos; de Buckley e Casson, os conceitos de internalização de mercados; de Hirsch, os fundamentos da relação entre modos de entrada e custos relativos; e de Magee, a discussão relativa à capacidade da empresa multinacional obter o retorno esperado representado pelo valor de sua tecnologia e *know-how* para sociedade.

se relacionam à posse de ativos intangíveis, os quais são, ao menos por um período de tempo, exclusivos ou específicos da firma que os possui (ou que pode adquiri-los/ desenvolvê-los em termos mais favoráveis).

Exs.: propriedade de tecnologias e marcas específicas; capacidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; e acesso mais favorável a informações, insumos e mercados.

2) A partir da existência dessas vantagens de propriedade é preciso avaliar se é mais vantajoso para a empresa explorá-las, ela mesma, ou vender ou arrendar esses ativos específicos para outras firmas (ex.: licenciamentos ou outros tipos de contratos). Se a empresa decidir fazer uso próprio desses direitos, ela vai **internalizar essas vantagens** através de uma extensão de suas próprias atividades, através da sua estrutura/ sua organização.

Exs. de vantagens em internalização: evitar custos de transação, de negociação e de proteção de direitos de propriedade; melhorar controles sobre qualidade dos produtos/ serviços oferecidos, bem como de fornecedores; e capturar economias de atividades interdependentes.

3) Dadas as vantagens de propriedade e de internalização, é preciso avaliar se é mais vantajoso para a empresa explorar essas vantagens em conjunto com recursos de fora de seu país de origem; será avaliada, então, a **vantagem de localização** da empresa.

Exs. de variáveis específicas que influenciam a vantagem de localização (quanto a países de origem ou estrangeiros): preço, qualidade e produtividade de insumos (ex.: mão-de-obra, energia, matéria-prima, componentes...); infra-estrutura (comercial, legal, de transporte e de comunicação); aspectos governamentais (tipo de produção, controle sobre importações, incentivos fiscais etc.); e “distância psíquica” (diferenças de idioma, cultura, práticas de negócios, hábitos dos consumidores etc.).

Quanto maior a vantagem de propriedade das empresas, maior o incentivo que elas têm de explorá-la elas mesmas. E quanto maiores as economias de produção e de marketing em relação a uma localização estrangeira, mais propensas as empresas estarão a se comprometer com investimentos diretos no exterior (DUNNING, 1979). Convém observar,

entretanto, que a significância dessas vantagens e configuração entre elas varia conforme indústria, regiões ou países e entre firmas. Assim, por exemplo, a extensão de falha de mercado influenciando a decisão de internalizar, ou não, tecnologia, é bastante diferente para a indústria de madeira ou polpa do que é para a indústria de semi-condutores (DUNNING, 2001). O Paradigma Eclético se apóia, portanto, na combinação destes três fatores – vantagens de propriedade, localização e internalização (OLI ou “OLI”<sup>7</sup>, no original) – que devem ser avaliados sempre que uma organização decide sobre a realização de investimentos diretos no exterior e dentro do contexto específico da empresa.

Para ordenar as inúmeras alternativas que podem surgir de diferentes combinações das vantagens OLI, Dunning (1988a), *apud* Iglesias e Veiga (2002), classifica o investimento estrangeiro em quatro grandes tipos, de acordo com seu objetivo principal no mercado externo: 1) baseado em recursos; 2) baseado em mercado; 3) baseado em eficiência; e 4) comércio e distribuição. Para cada tipo de investimento há um conjunto de variáveis OLI associados. Por exemplo, um investimento para comércio e distribuição (*trade and distribution*) trata-se de um empreendimento fundamentalmente comercial, cujo objetivo seria, com relação à exportação, colocar melhor os produtos no mercado de destino. As vantagens de propriedade nesse tipo de investimento não seriam muito sofisticadas (acesso a mercados e disponibilidade de produtos a distribuir). As vantagens de internalização estariam em evitar o oportunismo do agente comercial (representante), proteção da qualidade do produto final e garantia de fluxo adequado de vendas (controle direto das cadeias de distribuição). Esse tipo de investimento seria realizado perto do mercado consumidor e onde fosse mais conveniente para realizar os serviços de pós-venda do produto. O tipo de produto que requereria esse tipo de investimento seria aquele que, dadas as suas características, necessita manter contato com consumidores finais ou sua oferta no mercado de destino é dependente de serviços adicionais. Dessa forma, investimentos que demandam maior comprometimento de recursos (como os dos demais tipos, que exigem investimentos em unidades produtivas) tendem a requerer maiores vantagens OLI relativas.

Uma vez que os três conjuntos de vantagens se interrelacionam, outro aspecto importante do Paradigma Eclético é a abordagem ao fator “localização” como propulsor de mudanças na configuração OLI das Empresas Multinacionais (EMNs). Dunning (1979, 1980,

---

<sup>7</sup>OLI: *Ownership, Localization and Internalization*; a sigla original para designar a ênfase da Teoria Eclética.

1988b e 2001) dedica especial atenção à questão da localização das firmas – tanto em mercados estrangeiros quanto à sua localização “de origem” – como importante fator de competitividade internacional. As características locacionais de um país influenciam tanto na atração de investimento direto de empresas de outros países, como na internacionalização de suas próprias empresas. Isso ocorre na medida em que o nível de desenvolvimento tecnológico e de infra-estrutura de um país estimula o desenvolvimento de vantagens de propriedade nas suas empresas, vantagens comparativas em relação a empresas de outros países. “Muitas das vantagens de propriedade de hoje das firmas são reflexos das vantagens de localização de ontem dos países” (DUNNING, 1980, p. 10).

Dessa forma, melhorias em características locacionais do país elevam a vantagem de localização das empresas estrangeiras em seu território e também podem ajudar as empresas domésticas a melhorarem suas vantagens competitivas (de propriedade). Segundo Dunning (2001), à medida que um país modifica seu padrão de desenvolvimento, a configuração OLI das empresas (tanto domésticas, quanto estrangeiras ali instaladas) também muda. E o crescimento de investimentos estrangeiros japoneses e, mais recentemente, de diversos países em desenvolvimento, é inteiramente consistente com a reconfiguração de vantagens OLI que as firmas domésticas sofreram devido ao processo de desenvolvimento nesses países. O autor ainda destaca que o papel do governo é especialmente importante nesse sentido, à medida que influencia na geração de vantagens competitivas (especialmente de inovação) das firmas domésticas e de tornar suas locações atrativas também para investidores estrangeiros. Iniciativas governamentais, portanto, também podem influenciar na configuração OLI das empresas nacionais que poderão se internacionalizar<sup>8</sup>.

#### 2.1.2.1 Novas considerações no Paradigma Eclético

Novas abordagens têm sido incorporadas ao Paradigma Eclético em função de mudanças nas atividades das multinacionais e do cenário econômico global. Dunning (2001) propõe uma extensão da teoria para incorporar “alianças” entre empresas. Na medida em que cooperação e competição crescentemente se tornam modalidades complementares para

---

<sup>8</sup>Essa abordagem é bastante semelhante à de Porter (1993). Segundo este autor, na medida em que o governo reforça determinantes em indústrias nas quais a nação tem vantagem competitiva, ele melhora a posição competitiva das empresas nacionais, o que poderá levá-las a uma melhor performance em internacionalização.

criação e alocação de recursos, o conceito de firmas individuais como fonte única ou independente de capital intelectual não se sustenta mais. Nessa linha, a empresa agora é vista como detentora de um conjunto de ativos onde alguns ela gera internamente e outros ela acessa de outras firmas, sobre as quais ela exerce algum tipo de influência ou controle. Essa nova visão da firma leva a uma ampliação daquilo que é considerado vantagem de propriedade, de localização e de internalização de atividades internacionais.

Dessa forma, vantagens específicas de propriedade dependerão não apenas daquelas geradas internamente, mas também pela competência das firmas em procurar, controlar e influenciar a inovação, preço e qualidade de ativos de outras instituições com as quais elas têm uma relação cooperativa. Esses relacionamentos podem ocorrer de diferentes formas, como alianças estratégicas tecnológicas ou de marketing entre dois ou mais competidores, acordos de subcontratação entre uma ou mais firmas e seus fornecedores, ou acordos de licença ou franquia entre a firma e seus clientes. Da mesma maneira, a escolha de localização em território estrangeiro pela firma também será influenciada pela sua capacidade de adquirir ou explorar ativos de empresas com as quais ela tenha algum tipo de parceria. Os custos e benefícios dessas relações cooperativas (ao invés de fusão ou aquisição) determinarão a modalidade pela qual as vantagens de propriedade das firmas de um país são coordenadas com aquelas de um outro, e também com as vantagens de localização daquele país, influenciando, assim, o modo de entrada da firma numa outra nação. Portanto, o componente “internalização” do Paradigma Eclético, inicialmente voltado à escolha entre mercado e hierarquia, é ampliado para englobar as orientações estratégicas das empresas, as quais são direcionadas para capturar os benefícios da quase-integração oferecida pelas parcerias e relações cooperativas além-fronteiras.

Em resumo, o autor defende que o Paradigma Eclético permanece com forte poder explicativo dentro das teorias de investimento direto estrangeiro e produção internacional. Os princípios iniciais da configuração OLI continuam válidos, mas são ampliados para abranger a pluralidade das relações cooperativas intra e inter-firma característica dos tempos atuais.

### 2.1.3 Modelo de Uppsala x Paradigma Eclético: proposições de Johanson & Vahlne

Uma comparação do poder explicativo dos dois modelos teóricos de internacionalização de empresas é feita por Johanson e Vahlne (1990). O paralelo estabelecido toma forma de crítica ao Paradigma Eclético<sup>9</sup>, sobrepondo a capacidade explicativa de um modelo em relação ao outro, mas traz importantes contribuições à distinção de ambos.

O primeiro contraste apontado pelos autores é que a Teoria Eclética explica a extensão, forma e padrão da produção internacional com uma orientação para produção, enquanto o Modelo de Uppsala busca explicar o padrão e modo de estabelecimento de operações (incluindo produção) orientados para o mercado. Enquanto o Paradigma Eclético prevê que a produção será estabelecida onde melhores vantagens locais poderão ser obtidas, o Modelo de Uppsala pressupõe, considerando apenas a distância psíquica, que a firma entraria primeiro nos vizinhos mais próximos e, à medida que ganha experiência, progressivamente se volta aos países mais distantes (leva-se em conta, é claro, que a empresa só entraria em mercados onde houvesse demanda para seus produtos). Esse ponto abordado por Johanson e Vahlne realça a característica mais racional e calculista da Teoria Eclética e a veia mais comportamental, que leva em conta a experiência da firma (das pessoas), da Escola Nórdica.

Johanson e Vahlne reconhecem que é confirmado pela pesquisa empírica que o Modelo de Uppsala tem um alto poder explanatório para as fases iniciais do processo de internacionalização; já o Paradigma Eclético tem maior valor explanatório para firmas globais (com experiência em muitas regiões do mundo). O primeiro modelo, por se apoiar na teoria comportamental, é mais aplicável a firmas inexperientes, enquanto o segundo, pressupondo acesso a informações perfeitas por parte do tomador de decisão, seria mais relacionado a firmas experientes. Nesse ponto as duas teorias seriam inconsistentes mas, ao discutir até que ponto o Paradigma Eclético seria capaz de considerar diferenças comportamentais específicas da firma, Dunning (1988) declarava a necessidade de mais pesquisas sobre os atributos das firmas que influenciassem sua resposta para qualquer configuração particular dos três tipos

---

<sup>9</sup>Não se encontrou literatura por parte de Dunning em resposta às críticas de Johanson e Vahlne (1990) ou que, ao menos, comparasse o Paradigma Eclético ao Modelo de Uppsala.

de vantagem. Johanson e Vahlne argumentam que o comprometimento da empresa com o mercado e o volume e a qualidade da experiência acumulada (fundamentos principais do Modelo de Uppsala) seriam tais atributos.

A segunda variável explicativa em ambas as teorias é o modo de entrada no mercado estrangeiro – se interno ou externo à organização. Novamente, o Paradigma Eclético prevê que a firma irá otimizar a decisão racionalmente, enquanto o Modelo de Uppsala não prevê otimização. A menos que restrições em termos de falta de conhecimento do mercado estrangeiro e carência de relações iniciais entre várias partes (especialmente clientes) nesse mercado (o que tornaria possível calcular custos e riscos) sejam incluídas nas características explanatórias da firma, argumentam Johanson e Vahlne, o Paradigma Eclético não poderia explicar as mudanças no modo de atuação das empresas como o Modelo de Uppsala faz. Em outras palavras, um tomador de decisão experiente perceberá custos de transação futuros diferentemente de um decisor inexperiente. Portanto, as decisões tendem a ser diferentes.

Finalmente, os autores argumentam que o Paradigma Eclético apresenta uma natureza estática, enquanto o Modelo de Uppsala apresenta um caráter dinâmico por considerar mudanças nas variáveis explanatórias ao longo do processo. Previnem, contudo, que seu modelo é extremamente parcial (excluindo muitos fatores explanatórios relevantes), mas que seu objetivo é contribuir para a compreensão da natureza incremental do processo de internacionalização. Johanson e Vahlne concluem que as duas teorias, na forma existente, são incompatíveis.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

A internacionalização das empresas brasileiras tem ocorrido de forma um tanto lenta e restritiva. Tradicionalmente, sua principal forma de atuação internacional ocorre através de exportações, com desempenho relativamente aquém do esperado, havendo pouca ocorrência de investimentos diretos em mercados estrangeiros. Esse perfil das empresas brasileiras é influenciado por fatores de ordem econômica e comportamental. A seguir serão apresentadas as conclusões de algumas pesquisas sobre internacionalização de empresas brasileiras (principalmente em fases além-exportação, foco deste estudo), com o intuito de conhecer

suas motivações e dificuldades em se internacionalizar, a influência do contexto onde estão inseridas e a relação entre teorias de internacionalização e a realidade empresarial brasileira.

O estudo de Leite, Rocha e Figueiredo (1987) buscou investigar até que ponto a percepção de diferenças e semelhanças culturais de países, por parte dos executivos de topo de exportação, afeta a decisão de mercados de exportação nas empresas nacionais privadas, produtoras de manufaturados. Assim, contribui para o conhecimento do papel da alta gerência na decisão de exportar e da influência da distância psíquica nesse processo. Utilizou-se de um enfoque comportamental, levando-se em conta fatores culturais sob uma perspectiva antropológica – que considera os atributos idioma, costumes e etnia (variáveis-chaves na formulação das hipóteses do estudo) peças centrais do processo de ideação coletiva que constitui a “cultura”. Os resultados da pesquisa indicaram existir forte correlação positiva entre a afinidade cultural que os executivos de topo têm com determinado país e as decisões empresariais que escolhem esse mesmo país como mercado para exportar. Ou seja, o estudo constatou que a decisão de mercado de exportação é afetada, sim, pela percepção que os executivos brasileiros têm de diferenças e semelhanças culturais entre países.

Carvalho e Rocha (2002) orientaram uma pesquisa no sentido de examinar a relação entre a continuidade das exportações das empresas do setor calçadista brasileiro, algumas de suas características e a percepção de obstáculos à atividade por seus executivos de topo. Foram utilizados dados dos anos de 1978, 1980, 1990 e 1994 para verificar se determinadas percepções e características dessas empresas, em 1978, poderiam explicar a continuidade, ou não, das atividades de exportação nos anos subseqüentes. A partir desse estudo os autores concluem que a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada à percepção prévia de barreiras à exportação, bem como, a determinadas características das empresas (em particular, o tamanho). As principais barreiras percebidas pelos ex-exportadores foram:

**a) custos de transporte elevados** – uma explicação para as percepções diferentes entre os grupos seria a de que empresas que continuariam exportando e ex-exportadores teriam custos de frete distintos. Por serem maiores, as empresas que continuaram exportando obtinham melhores economias de escala no frete.

**b) insuficiência de recursos financeiros** – ex-exportadoras com menos recursos financeiros podem ter tido menos opções na condução de seus negócios, enquanto as que

continuaram a exportar enfrentaram menos problemas dessa natureza. Outra explicação pode ser a de que as empresas menores tendem, de forma geral, a apresentar maior insuficiência de recursos financeiros do que as maiores.

Outra constatação importante foi a de que o tamanho da empresa exerce substancial influência sobre a continuidade, ou não, das exportações, sendo o fator explicativo (referente a características das empresas) de maior relevância. As empresas que continuaram exportando em 1994 tinham o dobro do tamanho das que deixaram de exportar. Para os pesquisadores, as limitações oriundas do tamanho não são facilmente superáveis; sugerem, ainda, que o tamanho influenciaria a existência e a percepção das próprias barreiras. Os autores observam que, associando os resultados obtidos à situação vivida pelo setor calçadista brasileiro no final da década de 90, verifica-se que os mesmos refletem as mudanças que ocorreram na estrutura da indústria. A crise exportadora dos anos 90 e a abertura de mercado teriam encontrado as empresas despreparadas. Diante do desafio de rápida modernização tecnológica e gerencial, as empresas menores encontraram maiores dificuldades para enfrentá-lo.

Em um outro estudo longitudinal, realizado por Blundi e Rocha (2001), com empresas exportadoras de manufaturados constatou-se que, das empresas entrevistadas em 1978 e revisitadas em 2000, pouquíssimas ousaram diversificar suas atividades no exterior, mantendo-se onde estavam 22 anos antes: como exportadoras (72,3% das empresas continuavam atuando apenas com exportação). Outra constatação importante da pesquisa é a de que as empresas que estavam mais comprometidas com a exportação em 1978 (com maior participação em seu faturamento total) foram as que mais encerraram suas atividades. As autoras associam essa descoberta a de alguns estudos que procuram explicar a particularidade do caso brasileiro, colocando que a política governamental de promoção às exportações nos anos 60 e 70 pode ter gerado efeitos negativos dependendo do caso das empresas envolvidas.

Um desses estudos é o de Christensen, Rocha e Gertner (1987) com empresas exportadoras das décadas de 70 e 80, o qual identificou que as empresas que pararam de exportar, ou que encerraram suas atividades, eram aquelas que mais dependiam de incentivos do governo para exportação. Segundo esses estudos, os incentivos governamentais daquela época estimularam também as empresas “exportadoras-aventureiras”, as quais se lançaram nessa atividade apenas pelo estímulo recebido, encarando a exportação como uma operação momentânea e não como um compromisso efetivo. Isso mostra que esse tipo de política

governamental de promoção às exportações – a de “empurrar” as empresas para as vendas externas apoiada basicamente em fortes incentivos fiscais e creditícios – não foi eficaz no longo prazo.

Analisando a experiência brasileira de investimento direto no exterior, Iglesias e Veiga (2002) declaram que a dependência do contexto macroeconômico<sup>10</sup> parece ser uma característica dos processos de internacionalização de empresas brasileiras e sul-americanas. Em uma retrospectiva histórica os autores lembram que a primeira fase de investimentos internacionais das empresas brasileiras, no período de meados dos anos 60 ao ano de 1982, foi um processo basicamente concentrado na Petrobrás, em instituições financeiras e em empresas de construção. Os investimentos na Petrobrás estavam motivados pela procura de fontes alternativas de fornecimento de petróleo para o país; os investimentos de bancos no exterior estavam vinculados com as atividades de captação no mercado financeiro internacional e, em menor medida, com os fluxos de residentes para o exterior; já os investimentos das empresas construtoras estavam relacionados ao desenvolvimento de ativos específicos (*know-how* em grandes obras), resultantes do processo de expansão da construção de obras públicas realizado pelo Brasil na década de 70.

Na década de 80 a economia brasileira enfrentou sérios problemas macroeconômicos, assim como dificuldades com os instrumentos de promoção do comércio exterior e estagnação da produção industrial. Isso reduziu o ritmo de expansão da produção de comercializáveis, levando à diminuição ou postergação dos investimentos, tanto no mercado local como no estrangeiro. Na primeira metade da década de 90 a abertura econômica estimulou um processo de reestruturação empresarial e houve uma nova fase de internacionalização exportadora das empresas manufatureiras, que passaram a investir e concorrer no mercado internacional como forma de enfrentar a concorrência das multinacionais no mercado doméstico. Em meados da década de 90, como resultado da estabilização macroeconômica, a ampliação do mercado doméstico e a apreciação da taxa de câmbio desestimularam a expansão internacional das empresas domésticas. Após essa interrupção de expansão da internacionalização, o investimento no exterior, na segunda metade dos anos 90, esteve basicamente concentrado no Mercosul. Nos últimos anos da década de 90 o processo investidor foi mais intenso nas empresas produtoras de bens manufaturados, particularmente

---

<sup>10</sup>A estabilidade da economia e o processo de integração regional (Mercosul), por exemplo, tiveram impactos muito fortes no processo de investimento no exterior.

siderurgia, material de transporte e bens intermediários. O crescimento das exportações manufatureiras e as demandas de mercados exigentes, como o americano, estimularam a maior presença das firmas de manufatura no exterior.

Dessa forma, segundo os autores, a decisão de internacionalização pelas empresas brasileiras é fortemente influenciada por fatores macroeconômicos. Historicamente, em função da extrema instabilidade das políticas econômicas e da alta variabilidade dos preços relativos, o macrocontexto pôde estimular a viabilização de projetos, assim como inibir investimentos privados no exterior. Essa característica sul-americana e brasileira é bem diferente de outros países em desenvolvimento, como os asiáticos, onde a internacionalização esteve muito mais associada a variáveis da estrutura da economia e das características das firmas.

Loureiro e Santos (1991) estudaram o processo de internacionalização de cinco grandes empresas de capital nacional, cada uma representando um setor específico da economia, para identificar seus objetivos ao internacionalizar atividades. Constataram que os objetivos variam de acordo com o setor em que a empresa atua, e que os mais frequentemente identificados no estudo foram: a) a empresa, que já possui uma experiência relevante em exportação direta a um determinado mercado, pode evitar eventuais barreiras à importação estabelecendo uma subsidiária no país-alvo; b) imposição comercial pelo cliente no exterior; c) concretizar oportunidades antes de possuir real necessidade de ampliar ou consolidar mercados; d) maturidade no mercado nacional, relacionada com eventual estagnação do setor em que atua ou do fato de estar em setores internacionalizados ou mesmo pelas características específicas do setor de atuação. Segundo o estudo, o processo seguido pelas empresas rumo à internacionalização passava por uma evolução através de diferentes estratégias, caminhando para formas mais complexas de presença no exterior.

Uma ampla pesquisa de campo sobre a internacionalização das empresas brasileiras foi realizada pela Fundação Dom Cabral, com um universo das 160 empresas nacionais que apresentavam maior atuação fora do Brasil no período de 1990 a 1994 (GOULART, ARRUDA e BRASIL, 1994; e BRASIL *et al*, 1996). Conforme Brasil *et al* (1996), foram identificados como fatores determinantes para a expansão internacional dessas empresas, em ordem de importância: 1) necessidade de estar próximo ao cliente; 2) conquista de novos mercados; 3) acesso à tecnologia; 4) estar presente em blocos regionais; 5) fontes

internacionais de financiamento; 6) ultrapassar barreiras protecionistas; 7) ajustar-se às regulamentações do mercado local; 8) acesso à rede de fornecedores; e 9) reação ao comportamento da concorrência.

Dois aspectos principais permearam esses fatores: a) iniciativa das lideranças – aspectos culturais estavam na raiz dessa iniciativa, principalmente no que diz respeito às origens européias dos principais executivos dessas empresas, a maioria deles seus fundadores; b) alianças e parcerias – realizadas principalmente para questões de acesso à tecnologia, conhecimento de mercado, perfil da concorrência e para superar barreiras culturais.

Os principais obstáculos à internacionalização identificados no estudo foram os aspectos burocráticos e de legislação no Brasil, a questão financeira e questões culturais. As maiores dificuldades encontradas na gestão de negócios internacionais foram: 1) acesso à informação; 2) identificação de parceiros; 3) carência de recursos financeiros; 4) diferenças culturais; 5) falta de pessoal capacitado; 6) desconhecimento das práticas de negócio em outros países; e 7) diferença nas práticas de relações sindicais e trabalhistas.

Alguns resultados dessa pesquisa (GOULART, ARRUDA e BRASIL, 1994) sugerem que as empresas seguem caminhos diferenciados na prática de sua internacionalização – há variações tanto no que diz respeito aos países de destino quanto à forma de envolvimento internacional. Entretanto, identificam-se as suas vantagens competitivas e a expansão incremental como os fatores de sucesso mais comumente observados nas empresas como resultados positivos em sua expansão internacional. Muitas das organizações analisadas apoiaram-se em vantagens competitivas que conseguiram consolidar no Brasil e que foram reforçadas no próprio processo de internacionalização. Outra característica marcante foi a incrementabilidade do processo: através do processo de crescimento continuado a partir de experiências imediatamente anteriores, as empresas e seus dirigentes tendiam a adquirir informações e capacitações que são utilizadas como bases para novas ações, as quais, ao longo do tempo, apareceram como estratégias de ação determinando novos passos e limitando outros.

Uma pesquisa realizada pelo BNDES (IGLESIAS e VEIGA, 2002) com empresas brasileiras de atuação internacional que realizaram atividades de exportação entre 1994 e 2000, revelou que apenas 17% das firmas de capital nacional (sobretudo de grande porte e

com atividade permanente ou antiga na exportação) possuíam algum tipo de investimento no exterior. Os setores que apresentaram maior proporção de firmas investidoras foram produtos de borracha, metalurgia básica, veículos e equipamentos de precisão e automação. A maior parte desses investimentos se concentra nos Estados Unidos e na Argentina. Quase 85% das unidades dessas firmas no exterior são utilizadas para comércio e distribuição dos produtos e os investimentos em unidades produtivas representam 12% do total, concentrados nos setores têxtil, químico, de metalurgia básica e de veículos. As principais motivações para esses investimentos foram a necessidade de logística, o costume de comprar de empresas já instaladas no país e a necessidade de acompanhar as tendências do mercado consumidor.

Quanto aos planos de investimentos, o estudo indica que a pretensão de localização de investimentos futuros é semelhante à atual, com exceção da perda de importância do Mercosul como destino dos investimentos das firmas nacionais. O tipo de investimento continua concentrado em comércio e distribuição. Um outro resultado interessante da pesquisa é que os problemas de informação são o conjunto de dificuldades mais importantes para planejar e realizar investimentos, seguidos pelas dificuldades relacionadas às necessidades de financiamento.

Em estudo de casos com três grandes empresas brasileiras, Veiga e Rocha (2001) investigaram o processo de internacionalização dessas empresas a partir do modelo comportamental de internacionalização da Escola de Uppsala. Sua constatação foi de que tais teorias não explicam adequadamente o processo de internacionalização das três empresas estudadas. Sob certos aspectos as teorias econômicas pareciam mais adequadas para explicar a internacionalização dessas empresas do que as teorias comportamentais. Os passos sequenciais na internacionalização, previstos nas teorias comportamentais, não se cumpriram. A proposição de aumento de comprometimento da empresa com os mercados internacionais, resultante de maior conhecimento desses mercados (através da prática), foi confirmada apenas em um caso; os demais apresentavam diferentes condutas quanto ao comprometimento de recursos. A questão da distância cultural também não se evidenciou nos três casos. Uma das principais contribuições deste estudo, baseado na experiência de empresas brasileiras, é de que o fenômeno da distância cultural pode ser mediado por fatores como o surgimento de oportunidades e o estabelecimento de relacionamentos pessoais.

Sacramento, Almeida e Silva (2001) estudaram o processo de internacionalização de duas empresas brasileiras de serviços, com o objetivo de saber até que ponto os casos estudados seguiam o modelo da Teoria de Uppsala e se havia diferenças marcantes entre empresas de serviço comparadas às de manufatura. O estudo mostrou que as teorias de internacionalização podem ser aplicadas à indústria de serviços. Assim como nos casos de empresas manufatureiras, nenhuma teoria parece explicar satisfatoriamente todos os aspectos de internacionalização das firmas, mas a Teoria de Uppsala forneceu explicação satisfatória sobre como as firmas se movem nesse processo, particularmente durante os passos iniciais. As duas empresas estudadas diferenciavam-se substancialmente no seu processo de internacionalização: enquanto uma seguia um caminho extremamente prudente e se movia vagarosamente para mercados internacionais, a outra empregou muitos recursos e energia em um processo de internacionalização muito rápido. Características da administração pareceram ser as melhores variáveis para explicar tais diferenças: os gerentes da empresa que se internacionalizou mais rapidamente tinham acumulado experiência internacional em eventos prévios (viagens ao exterior e conhecimento de idiomas) e em negócios anteriores; já os do caso mais lento não tinham tal experiência e não se sentiam muito confortáveis na arena internacional. Maior comprometimento com operações internacionais e rapidez em internacionalização estavam relacionados à experiência internacional acumulada, nos casos estudados.

O estudo de Cyrino e Oliveira Junior (2002) analisou a influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais das maiores empresas brasileiras que operam nesse tipo de mercado. A partir da análise de uma amostra de 76 dessas empresas, os testes estatísticos reforçaram a hipótese gradualista proposta pela Escola de Uppsala. Empresas brasileiras com maior experiência em negócios internacionais estão mais propensas a entrarem em mercados estrangeiros através de produção própria, escritórios de comercialização e alianças estratégicas com parceiros internacionais do que empresas com menor experiência, com menos conhecimento acumulado e por isso menos afeitas ao risco e ao comprometimento de recursos. Entretanto, os dados apontaram que estratégias que implicam em investimento externo direto parecem proporcionar às empresas resultados superiores em termos de: a) melhoria do desempenho global da empresa; b) menor dependência do mercado doméstico; e c) maior estabilidade dos resultados econômico-financeiros. Os autores defendem que os resultados superiores das empresas com investimentos diretos trazem como desafio às grandes empresas brasileiras rever seu

“gradualismo”, buscando aprender com a experiência de outras empresas, de forma a “queimar etapas” e desfrutar mais rapidamente das vantagens da operação internacional.

Em diferente publicação, Cyrino e Oliveira Junior (2003) revelam outros dados obtidos com o mesmo universo da pesquisa, desta vez com uma amostra de 109 das 1.000 maiores empresas brasileiras (com ou sem atuação internacional). Os dados revelam que muitas das maiores empresas brasileiras operam apenas no mercado interno (27%) ou estão apenas na fase de exportação simples (51%). As principais barreiras para internacionalização identificadas foram: a) o ambiente competitivo brasileiro (alta carga tributária e falta de linhas de financiamento foram os principais motivos citados); b) barreiras organizacionais; e c) barreiras impostas por países estrangeiros. Os resultados obtidos com a internacionalização apontados pelas empresas incluem ganhos de escala e escopo, menor dependência e exposição às oscilações do mercado doméstico e melhor equilíbrio dos resultados financeiros. Os autores concluem que as empresas brasileiras adotam uma postura gradualista quanto ao seu processo de internacionalização, contando com o tamanho do mercado doméstico, devido à falta de linhas de financiamento para suportar operações externas via investimentos diretos. Dessa forma, grandes desafios ainda precisam ser vencidos até que o número de *global players* brasileiros se torne compatível com o tamanho e a importância da economia brasileira.

Um estudo interessante abordando diferenças culturais em negociações internacionais foi realizado por Floriani (2002). Considerando haver diferenças nas características dos executivos de diferentes nacionalidades, a autora buscou identificar quais são as diferenças culturais nas negociações internacionais que caracterizam executivos brasileiros e italianos. A amostra pesquisada foi composta principalmente por executivos da região sul do Brasil e da região norte da Itália, e que exerciam predominantemente a função de vendas. Destes, 100% dos executivos brasileiros eram de origem italiana. A maioria das organizações às quais pertenciam os entrevistados era de grande porte (com mais de 500 pessoas) e faziam parte da indústria de transformação e de outras atividades industriais. Os resultados do estudo não pretendiam criar estereótipos, mas apresentar a complexidade das negociações, devido às diferenças dos indivíduos em cada país, derivadas da cultura local.

Entre as principais diferenças culturais na negociação comercial internacional foi identificado que: a) executivos italianos são mais preparados e experientes, preocupando-se mais com a preparação para negociação, enquanto brasileiros focam-se mais no resultado e no

produto; b) italianos visam o ganho recíproco diante de conflitos e não se incomodam em negociar no país do interlocutor. Brasileiros valorizam a criatividade e a relação pessoal e preferem negociar em equipe, e no Brasil; c) os executivos da Itália preferem negociar individualmente e têm estilo persuasivo. Os do Brasil realizam negociações mais subjetivas (mais coletivas) e têm um estilo de ligação, de empatia; d) o executivo italiano valoriza mais a relação com os outros e a qualidade de vida, se importando menos com os valores materiais. Já o brasileiro tem suas negociações mais freqüentemente baseadas no lucro do que o italiano; e) quanto à estrutura hierárquica, negociadores italianos possuem superiores mais democratas, o que lhes confere maior grau de individualidade e rapidez nas negociações. Os brasileiros percebem seus superiores mais autocratas, ou centralizadores, e, assim, suas negociações são fechadas mais lentamente devido à necessidade de consenso.

Concluiu-se, com o estudo, que a cultura nacional influencia na forma de negociar, na importância atribuída às informações e em determinadas ações empresariais. A partir disso pode-se inferir que aspectos culturais podem exercer influência no desenvolvimento internacional das empresas, indo ao encontro de um dos pressupostos da abordagem comportamental de internacionalização.

O estudo de Candia (2003) examinou o processo de internacionalização de uma empresa brasileira de cervejas em um ambiente específico – o Mercosul – sob uma perspectiva econômica-comportamental. Segundo constatado, de uma forma geral o processo de internacionalização da empresa seguiu um método gradual e progressivo, indo de exportação simples (via representante local) até a criação de subsidiária para produção e gerenciamento externo. Um aspecto interessante foi como a empresa enfrentou a questão da distância psíquica ou cultural no seu processo de internacionalização, não parecendo ser uma barreira na sua estratégia de expansão: conforme percepção da empresa, a pequena distância física entre países<sup>11</sup>, a queda de barreiras comerciais, a facilidade da livre circulação de pessoas e capital, após a entrada em vigor do Mercosul, fizeram com que as diferenças com o mercado argentino (primeiro país com o qual a empresa realizou negócios internacionais), em termos de produção e distribuição, fossem rapidamente solucionadas; assim como as barreiras idiomáticas e de exigências desse mercado.

---

<sup>11</sup>Percorrer o eixo Rio - São Paulo - Buenos Aires, por exemplo, foi uma constante entre os executivos.

A decisão de investimentos diretos nos mercados estrangeiros pela empresa também foi identificada com os princípios teóricos do Paradigma Eclético. Isso ocorreu principalmente pela especificidade do negócio, uma vez que os mercados de bebidas, sendo predominantemente de embalagens retornáveis, tornam a operação de exportação praticamente inviável para territórios mais distantes. Além disso, pesou o fato do custo de transporte e dos impostos, assim como de marcas importantes terem acesso limitado aos canais de distribuição e preço alto em relação às marcas locais dos países.

Outro objetivo de Candia (2003) em seu estudo foi o de analisar a contribuição do Estado no processo de internacionalização da firma. Não foi constatada uma participação estimulante de políticas governamentais brasileiras direcionadas a investimentos diretos no exterior que influenciassem as decisões da empresa estudada. Contudo, houve uma contribuição importante do governo à maior exposição internacional do setor industrial quando lançou a divulgação da “marca Brasil” – uma iniciativa que faz parte de um conjunto de estratégias promocionais para melhorar as percepções que os estrangeiros possam ter do país e, conseqüentemente, dos produtos e serviços que suas empresas oferecem. A atuação do Estado no processo de integração regional, tanto no Mercosul quanto no Pacto Andino, e os benefícios que isso acarretou em termos de comércio intra-regional, também foram importantes às decisões tomadas pela empresa no seu processo de internacionalização.

Por fim, Rubim (2004) estudou o processo de internacionalização de três empresas brasileiras de moda-praia, sob a perspectiva da abordagem comportamental da literatura de internacionalização. Além disso, buscou avaliar os efeitos da imagem do país – Brasil – na percepção dos consumidores internacionais, analisando questões relacionadas à receptividade da marca brasileira, adaptação do produto e resultados iniciais obtidos. O processo de internacionalização das empresas estudadas seguiu, em linhas gerais, o caminho preconizado pela teoria comportamental de internacionalização de empresas. A escolha dos modos de entrada claramente seguiu a seqüência prevista pela Escola Nórdica, de escolha inicial de modos de menor comprometimento para, posteriormente, adotar modos de maior comprometimento: de exportadores eventuais, seguidos de exportações comprometidas, para alguma forma de investimento direto no exterior. No entanto, havia claras diferenças na velocidade de internacionalização entre as empresas: enquanto uma empresa levou dez anos para começar a exportar, as demais fizeram isso logo após sua fundação.

Houve claramente uma conexão entre experiência obtida nos mercados externos e comprometimento maior com a ação internacional: nos três casos as empresas se moviam das simples exportações para algum tipo de investimento direto no exterior (duas abriram lojas e uma estabeleceu um escritório comercial). Adicionalmente, observou-se uma relação entre a teoria de *networks* e o processo de internacionalização das empresas, particularmente na fase inicial de exportações. Entretanto, no que se refere à escolha de mercados externos não se evidenciou o comportamento previsto pela teoria comportamental de internacionalização – de entrada em mercados previstos como de menor distância psicológica. As escolhas foram em geral “oportunistas”, no sentido de que foram exploradas oportunidades que se apresentaram às empresas em determinada ocasião.

Os resultados do estudo também mostraram que a imagem de produto brasileiro conecta-se favoravelmente a biquínis, trazendo possíveis ligações favoráveis decorrentes da tropicalidade do país e da sensualidade da mulher brasileira. Esses produtos são vendidos com menção especial ao país de origem, em função dessas conexões no imaginário dos consumidores de outros países. A marca Brasil assume, dessa forma, papel importante na aceitação do produto por empresas internacionais que se dispõem a distribuí-lo identificando sua origem. Essa distinção permite que o produto deixe de ser visto como simples *commodity*, para encontrar um posicionamento específico e diferencial no mercado da moda. A autora ainda acrescenta que outros produtos de moda brasileiros podem vir a beneficiar-se desta referência positiva que a associação ao país de origem propicia, permitindo que outras empresas possam posicionar-se de forma diferenciada, ao invés de simples concorrência à base de preços.

## 2.3 ANÁLISE DE RESULTADOS FINANCEIROS

Existem várias medidas de desempenho financeiro, amplamente difundidas no mundo dos negócios, e que podem ser calculadas diretamente dos demonstrativos da empresa. Os dois demonstrativos financeiros tradicionais – Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – fornecem grande parte dos insumos para a análise de rentabilidade. O retorno sobre as vendas, o retorno sobre investimento/ ativos e o retorno sobre o patrimônio líquido são algumas das avaliações de rentabilidade mais conhecidas e

cada uma dessas medidas é calculada de diferentes maneiras (EITEMAN, 2002). Nesta seção faz-se uma breve revisão sobre análise de rentabilidade, demonstrando-se as métricas utilizadas no estudo. Não se pretende, dessa forma, fazer uma exaustiva revisão de teorias sobre esses índices, uma vez que são de conhecimento básico para administradores.

Os índices de rentabilidade revelam quão efetivamente uma empresa usa seus ativos para produzir vendas, para manter seus custos alinhados e para gerar lucros. A seguir são apresentados os índices de rentabilidade utilizados no estudo de caso e suas respectivas fórmulas.

$$\bullet \text{ Retorno sobre vendas} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

O retorno sobre vendas, ou margem líquida, expressa a proporção entre o lucro líquido gerado no período e respectivas vendas.

$$\bullet \text{ Retorno sobre investimentos (ou ativos)} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Média dos Ativos Totais}}$$

(Return On Investment = "ROI")

O índice de retorno sobre investimento mede a eficiência global da empresa na geração de lucros com seus ativos disponíveis. Relacionando o ROI às medidas de avaliação financeira desenvolvidas pela Companhia Dupont (Sistema Dupont), tem-se:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Média dos Ativos Totais}}$$

O ROI, expresso dessa forma, enfatiza que operacionalmente uma unidade de negócio está tendo um desempenho melhor se os lucros puderem ser maximizados em relação às vendas, bem como se as vendas puderem ser maximizadas em relação ao total de ativos (giro do ativo) (EITEMAN, 2002).

Bodie e Merton (1999) observam que a decomposição do ROI nessas duas partes destaca o fato de que empresas em diversos segmentos podem ter retorno sobre vendas e giro de ativos bastante diferentes e, ao mesmo tempo, ter o mesmo ROI. Exemplificam, de forma

interessante, que um supermercado normalmente tem uma margem de lucro pequena sobre as vendas e um alto giro sobre os ativos, ao passo que uma loja de jóias caras normalmente tem uma margem de lucro elevada e giro baixo. E ambos podem ter o mesmo ROI.

$$\bullet \text{ Retorno sobre patrimônio líquido (ou capital próprio)} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

*(Return on Equity = “ROE”)*

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido mede o retorno obtido pelos acionistas, ou seja, o retorno obtido sobre os investimentos dos proprietários da empresa (PL), e muitas vezes é considerada o mais importante dos índices de rentabilidade.

Uma análise financeira, embora focada em “resultados”, não pode ficar restrita apenas a esse tipo de índices. É necessário relacioná-los a outros aspectos da estrutura financeira da empresa, bem como a outras informações de natureza quantitativa e qualitativa, para uma análise mais realista. Às vezes determinada lucratividade pode estar ocorrendo em função de uma estratégia de longo prazo da empresa; nesse caso, os resultados encontrados devem ser contextualizados para se ter uma análise de melhor qualidade. Um bom exemplo disso é dado por Eiteman (2002), quando cita o exemplo de empresas que enfatizam o crescimento dos lucros e que freqüentemente descobrem que o objetivo de lucros maiores é atingido através de investimento em demasia, levando a retornos fracos para os acionistas, uma vez que o capital é derramado no negócio a uma taxa maior do que o aumento dos lucros – eis um problema de foco.

Dessa forma, teve-se o intuito de também relacionar os índices, ora referidos, às demais informações da empresa para uma análise de rentabilidade mais eficaz. Isso é necessário principalmente para o tipo de análise realizada – em relação a um processo de internacionalização, cujas numerosas particularidades merecem atenção especial antes de uma conclusão sobre os resultados que se observa.

## 2.4 POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESTÍMULO À ATUAÇÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS E O CASO BRASILEIRO

O Estado pode exercer substancial influência no desenvolvimento internacional de suas empresas, tanto através do estímulo à competitividade da indústria nacional (PORTER, 1993), quanto através de políticas públicas que auxiliem diretamente as empresas em sua expansão internacional. O nível adequado de participação do governo nesse processo e a efetividade de suas medidas geram um debate controverso em diferentes países (GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; SINGER e CZINKOTA, 1994; KOTABE e CZINKOTA, 1992; IGLESIAS e VEIGA, 2002). Entretanto, estudos indicam que determinados programas geram efeitos positivos no processo de internacionalização de empresas.

Um estudo de Coughlin e Cartwright (1987), *apud* Gençtürk e Kotabe (2001), mostra que cada aumento de US\$ 1 em apoio governamental à exportação nos Estados Unidos resultava num aumento de aproximadamente US\$ 432 em exportação. Kotabe e Czinkota (1992) indicam que US\$ 1 bilhão em exportação criava, em média, 22.800 empregos no país. Os autores concluem que a exportação pode ser considerada o maior instrumento de crescimento econômico da economia americana e que, dessa forma, fazem sentido os gastos do governo com a promoção das exportações.

Cada país lança mão de diferentes formas de apoio às atividades de internacionalização de suas firmas. Kotabe e Czinkota (1992) dividem as atividades de promoção das exportações em duas formas principais:

**a) Programas de serviço de exportação:** compreende, por exemplo, seminários para exportadores potenciais, orientação aos exportadores, manuais sobre como exportar e financiamento para a exportação.

**b) Programas de desenvolvimento de mercado:** englobam a disseminação de indicações de compradores potenciais às empresas locais, participação em feiras internacionais, preparação e análise de mercado e edição de informativos sobre exportação.

Northdurft (1992), *apud* Markwald e Puga (2002), selecionou exemplos de programas de assistência e apoio à exportação para pequenas empresas em países europeus e os principais objetivos desses programas:

**a) Programas destinados a avaliar o preparo das empresas que pretendem iniciar sua experiência na atividade exportadora:** a finalidade é discriminar aquelas empresas que estão aptas a se iniciar na atividade exportadora (e receber serviços de apoio) daquelas que simplesmente manifestam o desejo de fazê-lo. Além de evitar fracassos prematuros, pretende-se aumentar a eficiência dos recursos públicos destinados a promover a internacionalização das pequenas e médias empresas, reduzindo a taxa de “aventureirismo”.

**b) Programas destinados a treinar empresas de pequeno porte que têm potencial exportador, mas que carecem dos recursos e/ ou conhecimentos necessários:** seu objetivo é reduzir a taxa de desistência entre as exportadoras iniciantes. Uma das principais ações desses programas é a contratação temporária de gerentes de exportação para treinar o pessoal da empresa nas técnicas de exportação. A terceirização da função exportação também é uma alternativa para empresas com maior dificuldade nesse âmbito; os consórcios de exportação, as *minitrading*s e outras variantes de empresas comerciais exportadoras respondem a essa concepção.

**c) Programas destinados a superar barreiras informacionais, de exposição e de entrada nos mercados externos:** pesquisas de mercado, identificação de oportunidades comerciais, missões comerciais, participação em feiras e exposições, oficinas de promoção comercial no exterior, subsídio às atividades de P&D e seguro de crédito são algumas das iniciativas que podem contar com apoio governamental e que são aceitas pela Organização Mundial do Comércio (OMC). Essa brecha é explorada por quase todos os países desenvolvidos para ajudar suas pequenas e médias empresas a superar essas barreiras.

Markwald e Puga (2002) argumentam que o Brasil conta com uma ampla infraestrutura institucional, pública e privada, que em muitos casos desenvolve programas bastante semelhantes a esses. Contudo, o esforço ainda evidencia-se disperso e não submetido a uma avaliação mais rigorosa.

### 2.4.1 A experiência brasileira

O desenvolvimento de atividades internacionais de empresas brasileiras, mais especificamente de exportação, foi bastante influenciado por políticas comerciais adotadas pelo governo a partir da década de 50 e até a de 80. Essas medidas consistiam tanto em incentivos à indústria nacional e à exportação, em si, quanto no protecionismo a essa indústria (GONÇALVES *et al*, 1998; BARRIONUEVO FILHO, 1997), o qual afetaria o próprio desenvolvimento das exportações<sup>12</sup>.

Ao incentivar as empresas nacionais a exportarem, o governo utilizou diversas alternativas macroeconômicas que as beneficiavam nessa prática. De acordo com Barrionuevo Filho (1997), o nível de exportações brasileiras esteve constante na década de 50 e era suficiente para um pequeno superávit comercial, entretanto, não cobria o déficit em conta-corrente do Balanço de Pagamentos. Com a necessidade de administrar o endividamento externo a curto prazo, a partir da década de 60 a promoção das exportações tomou um caráter prioritário e sistemático. Assim, foi instituído o uso do *drawback*<sup>13</sup>, concedidas sucessivas isenções de diferentes impostos relacionados à produção e vendas para exportação, isenção de pagamento de imposto de renda sobre lucros empresariais advindos de exportações, redução de tarifas de importação de insumos necessários a essa produção, entre outras coisas. Além de incentivos fiscais, foram concedidos subsídios creditícios às empresas exportadoras, bem como incentivos a novos investimentos. Os custos de incentivos à exportação de produtos manufaturados foram bastante significativos, representando, em média, mais de 50% dos valores FOB exportados no período de 1969 a 1985. O objetivo era tornar os produtos brasileiros mais competitivos em termos de preços no mercado internacional.

Dados os fortes incentivos disponíveis, grande número de empresas brasileiras ingressou na atividade exportadora. Segundo Rocha (2003), enquanto em 1971 havia pouco

---

<sup>12</sup>Da década de 50 até o final dos anos 70 ocorreu no Brasil o processo de industrialização por substituição de importações, com forte intervenção estatal impondo barreiras à importação de produtos estrangeiros. Essa proteção à indústria nacional acabou, de certa forma, por enfraquecê-la em termos de competitividade e também por desestimular as próprias exportações. Atuar no mercado doméstico era mais “cômodo”, mais seguro, e o panorama econômico favorecia essa prática.

<sup>13</sup>*Drawback*: regime aduaneiro especial que permite às empresas adquirirem, a preços internacionais e desonerados de impostos, os insumos utilizados na fabricação, aperfeiçoamento ou modernização do produto a ser exportado. É normalmente operacionalizado nas modalidades de suspensão, isenção ou restituição de tributos (VIEIRA, 2003).

mais de 5.000 empresas exportadoras no Brasil, em 1974 esse número chegava a quase 6.500 empresas. “No entanto, apenas 2% das empresas exportadoras respondiam por cerca de 70% das exportações” (ROCHA, 2003, p. 17), o que mostrava uma outra característica da atividade exportadora brasileira que ainda permanece – maior concentração de exportações entre as grandes empresas.

Os incentivos governamentais proporcionaram um considerável aumento no volume das exportações brasileiras e no número de empresas exportadoras. Talvez muitas das empresas que começaram essa atividade no período não teriam essa iniciativa sem os incentivos do governo. Pesquisas realizadas com empresas exportadoras brasileiras das décadas de 70 e 80 (CHRISTENSEN, ROCHA e GERTNER, 1987), conforme já relatado, mostraram que as empresas que pararam de exportar ou que encerraram suas atividades eram aquelas que mais dependiam de incentivos do governo para exportar. Essas empresas “exportadoras-aventureiras” encararam a exportação como uma operação momentânea, sem um compromisso maior que as levasse a operar continuamente nessa atividade. Esse tipo de política governamental de promoção às exportações não foi eficaz, portanto, no longo prazo.

A partir da década de 90, a estrutura de incentivos existente não pôde mais ser suportada pela União. Restrições orçamentárias tornavam difícil a sustentação de programas fortemente pautados em renúncia fiscal ou concessões de crédito subsidiado (PEREIRA, 2003). Além disso, essas práticas ficaram cada vez mais limitadas em razão da crescente interdependência econômica entre as nações (GONÇALVES *et al*, 1998) e conseqüente atuação da OMC a partir dos anos 90. Do ponto de vista da política comercial nessa época, o crescimento das exportações seria fruto das reformas que reduzissem o “custo Brasil” (identificado com temas tributários, encargos trabalhistas e infra-estrutura) e dos benefícios da liberalização tarifária. As empresas iniciaram uma série de reestruturações técnicas e gerenciais para alcançarem maiores níveis de eficiência operacional, produtividade e competitividade para enfrentar a concorrência externa (VIEIRA, 2003). Assim, o enfoque competitivo das empresas passou a constituir diretriz de governo.

Contudo, as exportações não acompanharam o ritmo das importações na maior parte dos anos 90. “Aumentos de produtividade da década de 90 não se traduziram em aumentos significativos de exportação” (PEREIRA, 2003, p. 14). Para Vieira (2003), os processos produtivos ainda não se encontravam modernizados o suficiente para fazer frente aos

concorrentes externos e, aliados a isso, o custo Brasil e a apreciação da taxa de câmbio dificultaram a colocação dos produtos em mercado internacional. Enquanto Rocha (2003) argumenta que a sobrevalorização cambial e a expansão do mercado doméstico, induzidas pelo Plano Real, levaram as empresas a optar pelo mercado interno em detrimento do externo.

Há que serem lembrados, também, os problemas estruturais aos quais estão expostas as empresas exportadoras como um todo. Sob ponto de vista da política governamental no início dos anos 90, o crescimento das exportações dependia de reformas que reduzissem o custo-Brasil. Contudo, bem se sabe que as tão esperadas “reformas” na década de 90 ocorreram muito lentamente, não resolvendo os problemas dos altos custos de transação no país. Isso influencia diretamente a atuação das empresas brasileiras – dentro ou fora do Brasil.

Em face às sucessivas crises internacionais e dificuldade de manutenção do controle cambial, o Banco central “liberou” o câmbio por conta do mercado a partir de 1999. Essa medida causou uma “desvalorização” da moeda nacional em relação ao dólar, o que significa tornar as importações mais caras e aumentar os ganhos com a exportação – um novo ânimo para esta atividade, dessa forma. Assim, a desvalorização do câmbio em 1999 estimulou as exportações e diminuiu drasticamente o volume de importações, reduzindo o desequilíbrio da Balança Comercial, que em 2001 apresentou um superávit pela primeira vez desde 1994 (SECEX, 2006).

Pereira (2003) chama atenção ao fato de que a ênfase dada à questão do incremento das exportações no debate brasileiro na década de 90 cresceu com as crises econômicas associadas ao tema de fluxos de capitais externos a partir de 1998: “a relação do debate entre a vulnerabilidade externa do Brasil e os resultados da Balança Comercial levam muitas vezes a que a política econômica subordine a lógica de promoção às exportações à questão macroeconômica” (PEREIRA, 2003, p. 2).

A questão da promoção às exportações no Brasil historicamente não foi tratada por uma política de médio e/ ou longo prazo, sob ponto de vista “estratégico” para a economia, mas sim, como medida paliativa para ajustes do Balanço de Pagamentos. A política brasileira de promoção às exportações foi calcada, tradicionalmente, em incentivos fiscais e creditícios e em ajustes cambiais.

### 2.4.1.1 Novas políticas de apoio às exportações brasileiras

É truísta e evidente o fato de que num Estado onde o órgão responsável pela formulação, regulamentação, coordenação e execução das políticas relativas ao comércio exterior brasileiro mudou nove vezes de competência e oito vezes de nome, não poderia ter estabelecido uma política de programas e ações de comércio exterior consistente, contínua e de longo prazo. Outrora, estabeleceu-se uma política de nepotismo e proteção ao mercado interno. (GRANATO, 2001, p. 181)

Com o intuito de estabelecer uma política consistente de promoção à exportação, em 1995 o governo brasileiro decidiu criar um instrumento de gerência de comércio exterior. Assim, criou-se a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), gerida por um foro de ministros. Nesse contexto, o setor privado passou a ser consultado com maior frequência, no sentido de ajudar o governo a definir quais seriam as questões mais relevantes a serem tratadas para promover as exportações. Através do Conselho Nacional da Indústria (CNI) foi sugerida uma lista de 60 itens, entre os quais, taxas de câmbio, financiamento, logística, normas cambiais e tributárias, promoção comercial e marca Brasil. Desse ambiente de consultas e discussões surgiu a concepção e o desenho do Programa Especial de Exportações (PEE), lançado em 1998. Até 1995, com a criação da CAMEX, e o posterior lançamento do PEE em 1998, o Brasil nunca teve aquilo que poderia ser chamado de “política de comércio exterior”. (GRANATO, 2001)

Em conformidade com o PEE, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco do Brasil (BB) e outras instituições oficiais e privadas vêm tomando medidas com vistas a incentivar as exportações, principalmente por parte das pequenas e médias empresas brasileiras. Conforme Bello (2001), dentre esses mecanismos de apoio às exportações criados no país destacam-se:

**a) Adiantamento sobre Contratos de Câmbio (ACC) e Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE):** o ACC é um financiamento pré-embarque da mercadoria, enquanto o ACE é concedido pós-embarque. Ambos se caracterizam pelos custos financeiros mais acessíveis aos exportadores, ao mesmo tempo em que permitem melhores prazos e custos mais baixos aos importadores.

**b) Programa de Financiamento às Exportações (PROEX):** objetiva proporcionar às exportações brasileiras condições de financiamento (pós-embarque) equivalentes às do mercado internacional, nas modalidades Financiamento e Equalização. O Financiamento é concedido diretamente ao exportador ou ao importador de bens e serviços brasileiros, realizado pelo Banco do Brasil, com recursos do Tesouro Nacional. A Equalização das taxas de juros é a modalidade de crédito ao exportador ou importador de bens e serviços brasileiros, realizada pelas instituições financeiras, na qual o Proex paga parte dos encargos financeiros, tornando-os equivalentes àqueles praticados no mercado internacional. (COMÉRCIO EXTERIOR, 1998)

**c) BNDES-Exim:** seu objetivo é expandir as exportações mediante criação de linhas de apoio (pré e pós-embarque), em condições competitivas com as linhas similares oferecidas no mercado internacional. O programa se destina às exportações de produtos manufaturados em geral, bens de capital e serviços associados aos bens exportados. As operações são feitas diretamente com o BNDES ou através da rede de agentes financeiros credenciados, incluindo praticamente todos os bancos que atuam no Brasil. (COMÉRCIO EXTERIOR, 1998)

**d) Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (FGPC):** destinado às micro e pequenas empresas, exportadoras ou não, é uma garantia complementar de crédito, operada pelo BNDES-Exim na linha pré-embarque, e tem por finalidade uma redução nas exigências de garantias de financiamento dos bancos comerciais, já que estes dividem o risco.

**e) Câmbio Simplificado (SIMPLEX):** simplificação implementada nos procedimentos operacionais de câmbio e comércio exterior, a fim de permitir que o fechamento de câmbio das exportações realizadas até o limite de US\$ 10 mil possa ser efetuado mediante simples assinatura do exportador no boleto correspondente à operação. (COMÉRCIO EXTERIOR, 1998)

**f) Seguro de Crédito à Exportação:** permite ao exportador precaver-se contra o não-pagamento por parte do importador por motivo de falência ou de simples mora, cobrindo 85% do valor da fatura. (COMÉRCIO EXTERIOR, 1998)

**g) Drawback:** suspensão, isenção ou restituição de impostos incidentes na importação de produtos que serão agregados à exportação. Seu objetivo é reduzir o custo final do produto

e pode ser obtido junto às agências do Banco do Brasil credenciadas pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX).

**h) Programa de Geração de Negócios Internacionais (PGNI):** destinado às pequenas e médias empresas. Por intermédio de gerentes especializados em negócios internacionais, o Banco do Brasil presta atendimento personalizado às empresas selecionadas em todas as fases do processo de exportação, disponibilizando um conjunto de produtos e serviços que compreende desde consultoria, indicando as melhores alternativas de negócios, até a concessão de linhas de financiamento, conforme necessidade da empresa. (COMÉRCIO EXTERIOR, 1998)

**i) Programa Novos Pólos de Exportação (PNPE):** seu objetivo é estimular e dar apoio (mercadológico e tecnológico) para setores de menor porte e considerados com bom potencial exportador, além de procurar reforçar a mentalidade exportadora, prospectar novos mercados e diversificar a pauta de exportação do país. Sob a coordenação da SECEX, conta também com a colaboração da iniciativa privada, especialmente do Sebrae.

**j) *Brazil Trade Net*:** sistema do Ministério das Relações Exteriores (MRE) de veiculação de informações sobre oportunidades comerciais voltadas para a exportação e captação de investimentos estrangeiros. Também proporciona informações sobre resultados de estudos e pesquisas de mercado e produtos, encomendados pelo Itamaraty no exterior. (COMÉRCIO EXTERIOR, 1998)

**k) Agência de Promoção de Exportações (APEX):** voltada principalmente para as micro, pequenas e médias empresas. Sua função principal é buscar novos mercados para bens e serviços brasileiros no exterior, além de promover a cooperação com o empresariado brasileiro no sentido de aumentar suas vendas externas. Também funciona como financiadora, analisando e financiando projetos propostos pelos setores, desde que haja compromisso por parte do proponente não só de aumentar as exportações do setor, mas também de criar novos empregos. A entidade foi criada em 1997 e funcionou como uma gerência especial do SEBRAE até 2003, quando foi transformada em órgão específico, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Sua criação foi um marco para o comércio exterior brasileiro.

A APEX coordena serviços de treinamento, mobilização, *workshops*, degustações, feiras no Brasil e no exterior, prospecção de mercados, adequação de produtos, projeto comprador (ex.: Ficex, Couromoda, São Paulo *Fashion Week* etc.). A agência desenvolve mais de 15 atividades, articulando os setores envolvidos. Entre outros trabalhos, a APEX promove a formação de consórcios de exportação, viabilizando a participação das pequenas e médias empresas no comércio internacional, e busca difundir e consolidar os produtos brasileiros no exterior por meio da marca Brasil. (GARCIA, 2004)

**l) Consultoria do Banco do Brasil em negócios internacionais:** destina-se a empresas que atuam ou apresentam potencial para atuar no comércio internacional, permitindo a essas empresas terceirizar a execução e o controle de várias operações de comércio exterior. (COMÉRCIO EXTERIOR, 1998)

**m) Incentivos fiscais:** sobre os produtos exportados não incidem vários tributos, tais como ICMS, IPI, PIS/PASEP e Cofins.

#### **2.4.2 Políticas de investimentos diretos estrangeiros e suas repercussões**

Existe uma grande dificuldade para definir a conveniência de políticas públicas para estimular o investimento direto no exterior pelas empresas nacionais, devido à ambigüidade dos efeitos líquidos no país de origem. Segundo Iglesias e Veiga (2002), a verificação dos efeitos diretos de investimento no exterior (número de empregos não criados no país de origem da firma internacionalizada ou montante da saída de capital) tem maior objetividade quando comparada com a menor definição dos efeitos indiretos para o país (criação de empregos e investimento na rede de fornecedores domésticos da firma internacionalizada, criação de novas exportações de peças e bens intermediários ou ingressos de lucros e dividendos). Contudo, muitas vezes o investimento no exterior não é uma escolha voluntária, mas uma decisão inevitável e necessária para a firma exportadora sustentar seu esforço de venda e penetração nos mercados externos.

A não-realização do investimento no exterior pode reduzir a capacidade da firma doméstica de competir globalmente, gerando efeitos distributivos negativos, assim como

perda de renda na economia doméstica; além disso, o investimento no exterior pode gerar uma cadeia virtuosa de efeitos sobre o emprego, particularmente se gerar investimentos complementares no país emissor (IGLESIAS e VEIGA, 2002). A questão dos efeitos do investimento no exterior sobre as variáveis domésticas é resumida pelos autores nos seguintes termos:

se uma empresa é competitiva localmente e ainda tem oportunidades de investimento competitivo na economia doméstica, é possível que o investimento dessa firma em outros mercados diminua o emprego, as exportações e a renda no país local; mas, se a empresa estiver perdendo competitividade e precisando investir no exterior para ganhar mercados ou aumentar sua eficiência, a realocação do investimento do mercado local para o externo pode não implicar perda líquida de empregos ou renda para a economia doméstica e pode ajudar a melhorar a competitividade da firma, equilibrar sua situação financeira, elevando a sofisticação das atividades realizadas no país de origem, e ter externalidades positivas sobre o investimento e o emprego dos fornecedores da firma (IGLESIAS e VEIGA, 2002, p. 432).

Dessa forma, o investimento no exterior pode gerar ganhos não apenas às empresas que se internacionalizam (pela conquista de novos mercados, de novas fontes de recursos ou de economias de escala ou em custos) mas também à nação. Isso ocorre à medida que suas firmas internacionalizadas se tornam mais competitivas e sólidas – repercutindo no fortalecimento das unidades que permanecem no país, em reingressos futuros de capital e em crescimento do mercado fornecedor local para essas empresas.

#### 2.4.2.1 A experiência internacional de apoio aos investimentos no exterior e o caso brasileiro

Alguns instrumentos muito utilizados para apoiar investimentos diretos das empresas no exterior são os seguros contra riscos políticos, os financiamentos e garantias, e serviços complementares de apoio, podendo variar conforme nível de desenvolvimento econômico de cada nação. Em contrapartida, os países adotam diferentes critérios para a concessão desse apoio, assim como a exigência de certas medidas de desempenho.

Conforme Alem e Cavalcanti (2005), além dos serviços de informação e assistência técnica, o apoio financeiro para investimentos no exterior está disponível em grande parte dos países desenvolvidos. Os recursos geralmente são distribuídos por instituições de desenvolvimento que combinam assistência a países em desenvolvimento com apoio aos projetos de investimentos diretos. Nas economias emergentes, os programas de apoio variam

de acordo com o estágio do desenvolvimento da economia, a competitividade setorial das firmas nacionais, as condições do Balanço de Pagamentos e os acordos de integração regional, entre outros. Os autores destacam que as experiências bem-sucedidas de apoio à internacionalização de empresas apontam a necessidade da adoção de critérios claros para a cobrança de desempenho das empresas apoiadas pelas políticas públicas, tais como: a) aumento das exportações; b) transferências de tecnologia para o país de origem; c) importação de insumos; e d) repatriação de divisas.

A seguir são apresentados alguns exemplos de programas utilizados por diferentes países e sugestões para o caso brasileiro, conforme estudo de Iglesias e Veiga (2002):

**a) Estados Unidos:** o governo americano conta com uma agência de apoio ao investimento no exterior, a *Overseas Private Investment Corporation* (OPIC), que financia as operações de investimento e oferece também garantias e seguro contra risco político, fornecendo adicionalmente um conjunto de serviços de apoio. A instituição opera desde 1971 e seu objetivo é apoiar principalmente o investidor de pequeno e médio porte.

A OPIC oferece garantias, que estão disponíveis para novos projetos ou ampliação dos existentes, assim como para participações societárias, operações de *leasing* ou outras formas de investimento de longo prazo. Os riscos cobertos são os de não-conversibilidade da moeda, expropriação e violência política. A agência também organiza missões de investidores americanos para países selecionados e seminários sobre questões relacionadas aos investimentos no exterior.

Os requerimentos que devem cumprir uma operação financiada pela OPIC são: a) rentabilidade econômica e financeira; b) impactos neutros ou positivos no emprego nos Estados Unidos; c) impactos neutros ou positivos no desenvolvimento americano e do país receptor; e d) respeito ao meio-ambiente e a normas trabalhistas. Os investimentos financiados pela agência em um determinado país não devem substituir exportações americanas em terceiros mercados nem podem aceitar incentivos do país receptor relacionados com o comércio (requerimentos de importação ou exportação), que poderiam danificar o comércio exterior americano. A diretoria da OPIC é integrada em partes iguais por representantes do setor privado (associações de pequenos e médios empresários) e do governo.

**b) Coréia:** a organização encarregada de fornecer garantias e seguro de crédito do comércio exterior na Coréia (*Korea Export Insurance Corporation*) oferece seguro contra riscos de investimentos no exterior. Os riscos cobertos são políticos, como guerra, nacionalização ou falta de conversibilidade da moeda doméstica. A agência coreana também oferece seguros para projetos de construção no exterior, cujos riscos cobertos são de falta de pagamento por questões políticas ou comerciais.

**c) Turquia:** o *Eximbank* da Turquia oferece garantias contra risco político para os investimentos no exterior dentro do *Overseas Investment Insurance Programme*. Assim como na Coréia, o banco da Turquia também oferece seguro contra risco político para os projetos de construção no exterior feitos pelas empresas de construção do país. Uma linha importante, pelos impactos sobre a exportação, é o programa de financiamento para lojas de comercialização no exterior. O *Overseas Chain Store Investment Credit Programme* favorece as vendas diretas de produtos diferenciados no exterior e, para isso, financia investimentos em pontos de vendas ou cadeias de lojas para facilitar a comercialização dos produtos nos mercados externos.

**d) Brasil:** baseados em seu estudo sobre a experiência brasileira de investimento no exterior, Iglesias e Veiga (2002) sugerem que no caso do Brasil o desenho da política adequada deve partir do diagnóstico das restrições e problemas que afetam a predisposição de investir no exterior das firmas de capital nacional. Os elementos-chave do diagnóstico esboçado – baixa capacidade de diferenciação e pouco peso do negócio de exportação para a maioria das firmas – indicam que a mudança significativa da situação de investimento no exterior das firmas brasileiras tem como pré-requisitos: a) a consolidação das exportações como parcela significativa das receitas dos produtores domésticos; e b) maior geração e desenvolvimento de ativos proprietários, o que permitiria criar condições para maior inovação e diferenciação dos produtos domésticos.

Os componentes centrais de uma política de longo prazo para estimular o investimento no exterior seriam, portanto, as políticas tecnológicas e educacionais<sup>14</sup>, fundamentais para a

---

<sup>14</sup>Os estudos de Arbix, Salermo e Negri (2004) também apontam a importância da qualificação da mão-de-obra na probabilidade da firma inovar, onde se destacam dois fatores: treinamento e escolaridade. Conforme os autores, se a escolarização da força de trabalho por si só não induz automaticamente as empresas à inovação e à internacionalização, os dados de sua pesquisa indicam que as empresas que se internacionalizaram com foco na inovação empregam mão-de-obra mais escolarizada. Assim, uma política de incentivo à internacionalização na indústria passa por políticas de aumento da escolaridade da população.

criação e o desenvolvimento de ativos proprietários firma-específicos. Contudo, seria preciso também aumentar o grau de contestabilidade dos mercados domésticos através da política comercial e da concorrência. A maior competição no mercado doméstico forçaria as empresas locais a procurarem novos mercados (e aumentarem a relação exportação/vendas totais) e a desenvolverem ativos específicos que permitiriam enfrentar a concorrência internacional. Essa relação entre maior concorrência no mercado doméstico e investimentos no exterior foi observada na experiência brasileira no início da década de 90.

Dadas as restrições do financiamento no país, uma linha de financiamento de longo prazo é o componente central de uma política de curto prazo para estimular o investimento no exterior, sendo importante estudar a possibilidade de combinar o financiamento com um esquema de seguro contra riscos políticos. A pesquisa realizada por Iglesias e Veiga (2002), no entanto, mostrou a persistência de uma velha dificuldade para a internacionalização das firmas domésticas: a falta de conhecimento dos mercados externos e das regulações que afetam o investimento no exterior. Como resultado desse tipo de problema, um segundo elemento de uma política de curto prazo de apoio à internacionalização poderia ser a organização e a divulgação de informações relevantes para a decisão de investimento no exterior. Essa medida incluiria dados sobre os mercados externos, sobre as políticas regulatórias do investimento estrangeiro, assim como a organização de missões de empresários para o exterior e o estímulo de missões empresariais estrangeiras no país.

Nos últimos anos o BNDES vem desenvolvendo algumas medidas de apoio para empresas brasileiras realizarem investimentos diretos no exterior. Até meados de 2002 sua participação acontecia de forma indireta, uma vez que o aporte de capital nas empresas não guardava essa destinação específica, mas envolvia o estabelecimento de uma estratégia de ação para a companhia. Embora a quantidade e o valor das operações desse tipo fossem reduzidos, um volume significativo e crescente de consultas nesse sentido e as discussões travadas entre as empresas interessadas e o Banco demonstraram a necessidade de estudos acerca da possibilidade de criação de uma modalidade específica para esse tipo de financiamento (ALEM e CAVALCANTI, 2005). Em 2002 a diretoria do BNDES aprovou as diretrizes para o financiamento e, em consequência disso, foi realizada uma alteração no seu estatuto, onde o art. 9º, inciso II, prevê que o Banco poderá “financiar investimentos realizados por empresas de capital nacional no exterior, sempre que contribuam para promover exportações” [BRASIL, 2004?, p. 24].

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento das intenções e estratégias das empresas brasileiras que buscam apoio para o investimento no exterior, o BNDES criou, em 2003, um Grupo de Trabalho (GT) que realizou uma série de visitas a empresas que pleitearam recursos com o Banco e que haviam manifestado interesse em obter financiamento para investimentos internacionais (ALEM e CAVALCANTI, 2005). As informações obtidas nas visitas permitiram ao GT realizar as seguintes constatações:

a) mesmo as companhias mais avançadas em seu processo de expansão no exterior mostraram ter necessidades financeiras, operacionais ou técnicas para continuar a expandir suas operações internacionais. Nesse sentido, o apoio do banco é visto como fundamental;

b) entre as modalidades de investimento consideradas importantes para ampliar a presença internacional das empresas estão a criação de bases no exterior, especialmente para gestão de estoque, e iniciativas voltadas para o desenvolvimento das vendas locais, assistência técnica e promoção comercial, a fim de garantir melhor acesso e condições competitivas nos mercados consumidores. Também se observou demandas por financiamento a plantas industriais que utilizem insumos, partes, peças ou componentes importados do Brasil;

c) as demandas por apoio à internacionalização têm características distintas por setores e empresas. Dessa forma, o apoio do BNDES deve levar em conta essas particularidades; e

d) o objetivo principal das empresas visitadas é aumentar a participação no mercado internacional via expansão de exportações, e a realização de investimentos diretos no exterior é considerada um importante meio para isso.

Em setembro de 2005 o Banco aprovou a primeira operação no âmbito de sua linha de internacionalização de empresas de capital nacional, financiando um frigorífico brasileiro para a aquisição de uma empresa na Argentina. O frigorífico recebeu o empréstimo sob a condição de gerar divisas para o país, através de exportações ou de remessas de dividendos, no valor correspondente a 1,5 vezes o financiamento concedido (FIGUEIREDO e LOUVEN, 2005). Segundo Alem e Cavalcanti (2005), o BNDES utilizará recursos captados no exterior para o financiamento a projetos de internacionalização. O financiamento incluirá, além do custo de captação externa, um *spread* de 3% a 4,5% ao ano e um prêmio de performance a ser definido

de acordo com cada projeto. Para receber o apoio do banco, o investimento deverá gerar retorno igual ou superior ao valor financiado, e esses recursos deverão ser remetidos ao Brasil em um prazo a ser definido, da mesma forma, de acordo com cada projeto.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

Este estudo buscou investigar como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa brasileira – o que a levou a se internacionalizar, como ela expandiu seus negócios além-fronteira, quais foram seus principais obstáculos e fatores facilitadores; também se estudou a relação entre internacionalização e resultados financeiros obtidos e a influência de políticas públicas no processo. A partir das características da questão em exame e dos objetivos especificados para o estudo, os quais contemplam diversas variáveis e fontes de evidências, assim como a riqueza de detalhamento necessário para descrever tal comportamento empresarial, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, conduzida através de estudo de caso.

O estudo de caso é amplamente recomendado para pesquisas que requerem uma análise aprofundada do objeto de estudo, de suas particularidades, principalmente em se tratando de temas ainda incipientes e que incluem inúmeras variáveis com relações complexas entre si. Dessa forma, o estudo de caso proporciona uma análise intensiva de uma situação específica.

Segundo Yin (2001), cada estratégia de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens próprias dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e c) o foco em fenômenos históricos, em oposição aos contemporâneos. Em geral os estudos de caso representam a estratégia preferida para questões do tipo “como” e “por que<sup>1</sup>”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Em diferentes situações, a necessidade de estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos com grande complexidade.

---

<sup>1</sup>Questões do tipo “como” e “por que” têm características explanatórias e lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, ao invés de serem encaradas como repetições ou incidências (YIN, 2001).

Os estudos sobre internacionalização de empresas são ainda incipientes, no caso brasileiro, e o tema é bastante complexo. Essa é uma situação onde é interessante investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, onde os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Além disso, o tipo de questão de pesquisa que se tem aqui também apontou o estudo de caso como a estratégia mais adequada. Optou-se por estudo de caso “único” em função da questão de pesquisa ser bastante ampla e os objetivos do estudo englobarem uma série de variáveis, o que dificultaria a realização de múltiplos casos<sup>2</sup>.

Rocha (1987) argumenta que o estudo de caso permite que o pesquisador adentre o mundo de determinada empresa, resgatando e documentando experiências que poderão ou não ser seguidas por outras organizações. O investigador deve “extrair ordem do caos”, organizando a realidade de tal maneira que lhe possibilite retirar dela teorias, hipóteses, perguntas, novas indagações. A autora declara que, em se tratando do processo de internacionalização de empresas, o estudo de caso pode oferecer significativas contribuições, uma vez que o estado da literatura sobre o tema é ainda pouco esclarecedor.

A estratégia de estudo de caso, contudo, não deve ser confundida com a pesquisa qualitativa em si, podendo contemplar evidências quantitativas. A pesquisa qualitativa engloba o estudo de caso e outras estratégias de pesquisa; e o estudo de caso pode ser baseado em uma mescla de provas qualitativas e quantitativas (YIN, 2001). A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, mas também foram utilizados dados quantitativos em alguns pontos do estudo, formando esse conjunto de diferentes tipos de dados do qual Yin (2001) se refere. Ela é considerada qualitativa à medida que os objetivos do estudo se detêm em análises relacionadas ao desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa como um todo, não requerendo validações quantitativas para tanto.

Existem inúmeros propósitos e formas para desenvolver estudos de casos e não é fácil estabelecer uma tipologia que acomode as diversas tendências apontadas pelos autores; na prática, observa-se que os pesquisadores utilizam combinações dessas modalidades (ROESCH, 1999). Utilizando a classificação de Yin (2001), o estudo de caso desta pesquisa é do tipo “descritivo”, o qual se caracteriza por descrever o padrão de eventos ao longo do

---

<sup>2</sup>Estudos de caso único favorecem estudos em profundidade do fenômeno em relação ao contexto, enquanto no estudo de múltiplos casos a análise do contexto é menos profunda e a ênfase recai na comparação entre os casos. (ROESCH, 1999)

tempo, com base em teorias pré-determinadas. Dessa maneira se descreveu o processo de internacionalização da empresa estudada e, posteriormente, foi confrontada sua experiência com duas abordagens teóricas diferentes sobre o tema.

Uma crítica comumente direcionada aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. Entretanto, como lembra Yin (2001), os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica<sup>3</sup>) e não enumerar frequências (generalização estatística); os casos não são “unidades de amostragem” e não são escolhidos por essa razão. A generalização científica ocorre, dessa forma, em termos teóricos e há várias maneiras pelas quais o caso pode contribuir nesse nível. Conforme Eickstein (1975), *apud* Roesch (1999), os pesquisadores nem sempre aplicam a teoria de modo passivo: um caso pode impugnar teorias estabelecidas se a mesma deveria ter-se aplicado a uma situação e não o fez; pode, ainda, apontar a necessidade de novas teorias em áreas negligenciadas ou até mesmo “gerar” teoria. Assim, a aplicação de teorias em casos também pode ter efeitos de retroalimentação na teorização, gerando importantes contribuições científicas. A impossibilidade de generalização estatística não interferiu no tipo de estudo aqui realizado, uma vez que não se propôs avaliar frequências num processo de internacionalização, mas descrevê-lo e compará-lo com abordagens teóricas sobre o tema.

### 3.1 SELEÇÃO DO CASO

O principal critério utilizado para seleção do caso foi a experiência internacional da empresa. O estudo se propunha a investigar uma organização brasileira em estágio avançado de internacionalização, entendido dessa forma empresas com experiência de exportações em diferentes mercados e/ ou que tivessem investimento direto no exterior. Outro critério importante foi a localização. Preferia-se que a empresa possuísse sede no Rio Grande do Sul, o que facilitaria os contatos na fase de coleta de dados. Por fim, a seleção do caso dependia da

---

<sup>3</sup>Na generalização analítica se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Nesse sentido, o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados à alguma teoria mais abrangente.

concordância da empresa em divulgar seus dados, de forma que pudessem ser publicados futuramente.

A Marcopolo, organização selecionada, preenchia todos esses critérios. A empresa gaúcha atua em mercados externos há mais de quatro décadas e já instalou fábricas em cinco países. Líder do setor de carroçadoras de ônibus no Brasil, suas iniciativas em mercados internacionais refletem no comportamento da própria indústria, altamente exportadora. A companhia concordou com a divulgação de seus dados sob a condição de revisarem o material produzido antes da publicação, termo esse que ficou acertado no início da pesquisa.

O estudo de caso único, conforme orientação de Yin (2001), é eminentemente justificável sob condições nas quais o caso representa um teste crucial da teoria existente, nas quais o caso é um evento raro ou exclusivo, ou nas quais o caso serve a um propósito revelador. Ao selecionar o caso não se tinha conhecimento se suas características seriam mais alinhadas a esta ou àquela teoria, de forma que representasse um “teste crucial” às abordagens teóricas da pesquisa, ou se tratava-se de um caso “revelador” nesses termos. Também não se pode declarar que uma empresa brasileira possuir operações no exterior é um evento “raro ou exclusivo” na classificação proposta pelo autor. Contudo, esta é uma situação especial e incomum entre empresas brasileiras<sup>4</sup>, e o caso da Marcopolo, em estágio avançado de internacionalização, foi julgado apropriado para o estudo.

### 3.2 COLETA DE DADOS

As evidências para um estudo de caso podem vir de diferentes fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A vantagem no uso de várias fontes de dados é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação<sup>5</sup> de dados, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (YIN, 2001). A coleta de dados neste estudo foi realizada principalmente através de entrevistas e de pesquisa documental.

---

<sup>4</sup>Esse fato também gera dificuldades para a seleção de um caso específico para testar teorias.

<sup>5</sup>A expressão “triangulação” origina-se das estratégias militares e de navegação, que utilizam pontos de referência múltiplos para localizar a posição exata de objetos. No método de estudo de caso o pesquisador está investigando o fenômeno de vários ângulos dentro do seu contexto (ROESCH, 1999).

Na utilização de entrevistas, Patton (1980) expõe três diferentes enfoques para coleta de dados: a) a conversa informal, sem perguntas elaboradas; b) a entrevista guiada, com alguns itens previamente preparados; e c) a entrevista padronizada, com a rigidez de um questionário. Optou-se pela entrevista guiada e, para tanto, elaborou-se um roteiro (ANEXO A) baseado nos objetivos e no referencial teórico do estudo, estruturando os principais pontos de investigação.

As entrevistas foram realizadas junto a executivos responsáveis pelas atividades internacionais e financeiras da empresa. São eles: o vice-presidente, José Martins, que trabalha na empresa há quatro décadas; o diretor de estratégia e de desenvolvimento, Ruben Bisi, que está a 35 anos na Marcopolo; e o diretor de relações com investidores, Carlos Zignani, que trabalha há quase vinte anos na empresa. Todos os entrevistados, portanto, já faziam parte da organização à época em que começava a instalar fábricas no exterior e participaram dessas decisões; da mesma forma, acompanharam quase desde o início as atividades de exportação.

Foram realizadas cinco entrevistas, com duração média de uma hora, e ocorreram em duas etapas. No primeiro contato, em julho de 2005, foi apresentado o projeto do estudo para a empresa, identificados os entrevistados-chave para contato posterior e conhecidas as suas condições (no caso, de revisão do relatório do estudo); também se iniciou uma primeira abordagem ao seu processo de internacionalização. As demais entrevistas ocorreram entre janeiro e abril de 2006. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados. Após essa etapa elas eram transcritas, catalogadas e armazenadas num banco de dados, donde foram recuperadas para a descrição do caso.

A pesquisa documental foi realizada através de instrumentos disponibilizados pela empresa (documentos administrativos diversos, catálogos, publicações e relatórios financeiros), por diferentes instituições, como universidades (dissertações realizadas na Marcopolo) e órgãos públicos (informações setoriais), e também por meios de comunicação (artigos publicados na mídia e *site* da empresa na internet).

As informações provenientes da pesquisa documental foram amplamente utilizadas para a caracterização do setor, para se obter informações gerais sobre a empresa, para análise de resultados financeiros e para maior detalhamento de muitos aspectos da própria entrevista.

O uso de documentos teve a função de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2001) e esse processo foi bastante dinâmico. Ao término das entrevistas eram solicitados documentos da empresa e sugestões de outras fontes de pesquisas que pudessem fornecer mais informações, assim como informações prévias obtidas em documentos, e sobre as quais também se fazia inferências, eram “validadas” pelos entrevistados.

A obtenção de informações, contudo, não se restringiu às entrevistas pessoais e ao estudo de documentos. Na fase de composição/ descrição do caso, em alguns pontos houve necessidade de maior detalhamento das evidências que se tinha e, então, foram realizados novos contatos com os entrevistados por e-mail, solicitando maiores esclarecimentos. Também na fase de revisão do relatório do estudo pela empresa foram obtidas algumas informações complementares.

### 3.3 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O processamento dos dados ocorreu em diferentes etapas. Primeiramente foi realizada a caracterização da indústria e da empresa, com o objetivo de contextualizar o caso, ou seja, de compreender aspectos setoriais e de desenvolvimento organizacional que poderiam refletir no processo de internacionalização da Marcopolo. Essa etapa foi desenvolvida com base em dados secundários e precedeu a segunda fase de realização das entrevistas.

A etapa seguinte compreendeu a descrição do processo de internacionalização da empresa, fundamentada principalmente nos dados obtidos em entrevistas. O capítulo 5, referente à descrição, foi inicialmente organizado em relatos sobre as atividades de exportação e de investimentos diretos no exterior, e seguiu uma ordem cronológica. Já as seções finais desse capítulo foram organizadas na forma de tópicos, contemplando informações complementares àquelas relatadas anteriormente. Essa descrição buscou atender aos objetivos de evidenciar o processo de internacionalização da empresa e de identificar os principais obstáculos e fatores facilitadores do processo, que posteriormente seriam analisados à luz das proposições teóricas do estudo.

Concluída a descrição, o relatório foi enviado a um dos executivos entrevistados e designado como o responsável pela revisão desse texto, atendendo à condição estipulada pela empresa no início da pesquisa. O capítulo 4, que trata de informações públicas, também foi remetido, mas com o intuito de corroborar o exposto a partir da perspectiva/ experiência de alguém da área. Foi aprovada a divulgação de todas as informações constantes no relatório, com algumas informações sendo complementadas. O procedimento foi importante tanto para a segurança da empresa em relação à divulgação de informações estratégicas, quanto para a qualidade do estudo. Yin (2001) recomenda que a revisão da minuta do estudo de caso pelos informantes é uma maneira de corroborar os fatos e as evidências cruciais apresentadas no relatório; a oportunidade de revisar o conteúdo também produz evidências adicionais, uma vez que os informantes podem lembrar de elementos novos dos quais poderiam ter esquecido durante o período inicial da coleta de dados. Além disso, como lembra o autor, quando as entrevistas são realizadas com diferentes participantes, que podem ter versões diferentes do mesmo acontecimento, o procedimento ajuda a identificar as várias perspectivas. Neste estudo foi possível constatar o benefício desse tipo de procedimento metodológico.

### **Análise dos dados**

A análise do caso, apresentada no capítulo 6, foi organizada de acordo com os objetivos do estudo e estruturada da seguinte maneira:

**a) análise do processo de internacionalização da empresa:** o processo descrito no capítulo 5 foi analisado sob duas perspectivas teóricas: abordagem comportamental da Escola de Uppsala e enfoque econômico do Paradigma Eclético da firma.

**b) resultados financeiros obtidos com o processo de internacionalização:** a análise dos resultados financeiros ocorreu mediante interpretação de demonstrativos financeiros diversos disponibilizados pela empresa e de informações obtidas em entrevista. O texto final foi revisado e aprovado pelo diretor de relações com investidores, que inclusive solicitou cópia do estudo para a empresa.

**c) a influência de políticas públicas:** a experiência da companhia, cujas informações foram obtidas em entrevistas, foi analisada em comparação com o levantamento teórico (seção 2.4) sobre políticas públicas de estímulo à atuação internacional de empresas brasileiras. O texto final também foi revisado e aprovado pela companhia.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA E DA EMPRESA

Este capítulo tem por finalidade apresentar o ambiente onde se insere a empresa em estudo e descrever sua trajetória, de forma que se possa compreender alguns aspectos que influenciaram e influenciam seu desenvolvimento e, conseqüentemente, seu processo de internacionalização. Inicialmente faz-se uma caracterização da indústria e a seguir é apresentada a empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

Inicialmente é importante destacar que “fabricantes de ônibus” no Brasil se dividem em dois subsetores distintos: 1) montadoras – que fabricam a parte mecânica dos mesmos, constituída pela plataforma de sustentação e sistema motriz, ou seja, o chassi; e 2) carroçadoras – que são fabricantes e montadoras das carrocerias de ônibus. A Marcopolo pertence ao segundo grupo.

O setor fabricante de carrocerias de ônibus apresenta grande importância para o Brasil em função do papel desempenhado pelo transporte coletivo. Estima-se que no país cerca de 90% da movimentação e transporte de pessoas é feita por ônibus. Isso ocorre devido a aspectos como a grande extensão territorial brasileira, a falta de um direcionamento político visando melhor organização urbana e o baixo poder aquisitivo médio da população. Esses aspectos fazem do ônibus o principal e indispensável veículo de locomoção usado no país, não obstante o crescimento da utilização de outros meios de transporte. (LOPES FILHO e ASSOCIADOS, 2006)

As carroçarias para ônibus podem ser classificadas como rodoviárias, urbanas e micro/mini, tendo sido desenvolvidas para atender às especificidades das diversas necessidades de locomoção (turismo, negócios, escolar, etc.). São denominadas carroçarias

rodoviárias a linha de produtos que tem como público alvo as companhias de transporte rodoviário interestadual e internacional, as operadoras de turismo e de fretamento. Uma característica importante desse nicho das rodoviárias é que esse é o segmento onde são ofertados produtos de maior valor agregado dentro do setor de carroçarias. O segmento de urbanos, por sua vez, tem sua performance influenciada pela política de transporte dos municípios, já que as carroçarias urbanas são utilizadas pelas concessionárias de transporte urbano local e intermunicipal.

As principais matérias-primas empregadas no processo produtivo (chapas de aço, alumínio, fio elétrico, material usinado, vidro, tecido, borracha e tubos de aço) apresentam boa disponibilidade no mercado interno brasileiro, com destaque para os insumos de origem siderúrgica. O desempenho produtivo da indústria de carroçarias para ônibus está intimamente relacionado à performance das montadoras (no Brasil e no exterior), onde se inicia o ciclo de produção. Isso reflete o próprio processo de produção do ônibus, que consiste na fabricação dos chassis pelas montadoras que, posteriormente, os encaminham às “encarroçadoras”, onde os veículos ganham o formato final. Atualmente, cinco montadoras fabricam chassis para ônibus no Brasil: Agrale, Mercedes-Benz, Scania, Volkswagen e Volvo, sendo a Mercedes Benz a líder do setor. Tendo em vista o elevado nível de sofisticação das montadoras, que atuam de forma globalizada e com alto padrão tecnológico, as empresas do setor de carroçarias são compelidas a investir continuamente. Além disso, precisam apresentar certa flexibilidade para atender aos diferentes costumes de seus clientes no exterior. (LOPES FILHO e ASSOCIADOS, 2006)

No mercado interno as vendas ocorrem predominantemente nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Pernambuco. No mercado externo os principais demandantes das carroçarias brasileiras são Uruguai, Argentina, Paraguai, Chile, Bolívia, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Costa Rica, República Dominicana, Cuba, México, África do Sul, Emirados Árabes e China (LOPES FILHO e ASSOCIADOS, 2006). O maior mercado atendido pelo Brasil atualmente é o Chile (SILVA, 2005).

As encarroçadoras de ônibus apresentam características distintas que variam de acordo com a localização da indústria da qual fazem parte. As regiões que concentram os principais fabricantes são Brasil, Estados Unidos e Europa. A indústria mais desenvolvida em termos da

concepção e *design* é a europeia, servindo de *benchmarking* para as demais; esta possui uma estrutura bastante horizontalizada, com ampla gama de fornecedores de todos os componentes. As principais melhorias e inovações tecnológicas são normalmente concebidas nessa região. Na indústria brasileira o enfoque inicial foi dado ao desenvolvimento e melhoria dos métodos, processos e tecnologia de produção, sendo o mercado caracterizado pela maior demanda por variedade de produtos e maiores volumes. Aqui a indústria apresenta considerável grau de verticalização. Além de montadoras de carrocerias, as empresas também são fabricantes de peças e componentes, como bancos, janelas, portas e partes plásticas, que são utilizados na produção de ônibus. Já a indústria americana é caracterizada pela estabilidade de seus produtos. O mercado é bastante tradicional, os modelos não sofrem muitas atualizações e os volumes são pequenos e normalmente padronizados. No entanto, é bastante rígido e regulamentado, sendo necessário que todos os componentes utilizados nos ônibus estejam homologados pelo DOT (*Department of Transportation*). (BERNARDES, 2000)

A produção mundial de ônibus é de aproximadamente 242.000 unidades/ano (OICA, 2005). A indústria é pulverizada, apresentando grande número de pequenos fabricantes, principalmente na Europa. No Brasil, contudo, o setor é caracterizado pela presença de empresas de maior porte e em número reduzido. A indústria brasileira atualmente é constituída por 7 montadoras de carrocerias<sup>1</sup>, sendo elas: Busscar, Induscar/Caio, Comil, Irizar, Marcopolo/Ciferal, Neobus e Mascarello (MUDA..., 2005). A empresa estudada é a líder mundial do setor, produzindo em torno de 16.000 unidades/ano (MARCOPOLO, 2006), participando de cerca de 6,5% da produção mundial.

A indústria brasileira é a terceira maior do mundo. O país produziu quase 29 mil ônibus em 2004, mais de 10% do total mundial, sendo superado apenas pela China e pelos Estados Unidos (OICA, 2005). De acordo com a OICA (*Organisation Internationale des Constructeurs d' Automobiles*), os dez maiores fabricantes de ônibus do mundo responderam por cerca de 85% da produção em 2004. A seguir é apresentado o ranking dos dez países que mais produzem no setor.

---

<sup>1</sup>Neste trabalho a empresa Ciferal, controlada pela Marcopolo, é considerada como parte do grupo, portanto, constituindo uma só empresa.

POSIÇÃO	PAÍS	PRODUÇÃO EM 2004
1º	China	78.712
2º	Estados Unidos	29.033
3º	Brasil	28.738
4º	Rússia	18.760
5º	Coréia do Sul	14.000
6º	Japão	12.286
7º	Alemanha	9.984
8º	Suécia	7.733
9º	Irã	4.000
10º	França	2.992
TOTAL DOS DEZ MAIORES		206.238

**Quadro 1 – Os dez maiores do mundo em produção de ônibus**

Fonte: OICA (2005).

A estratégia de exportação vem se consolidando como uma importante alternativa para expansão e crescimento do setor e as exportações brasileiras vêm se fortalecendo; em 2004, representaram 45% da produção nacional (ANFAVEA, 2005). Ao final de 2005 a expectativa era de que, pela primeira vez, as vendas ao mercado externo superassem as do mercado interno, e de que a produção brasileira superasse a americana, posicionando-se como a segunda maior do mundo, aquém apenas da China. (SILVA, 2005)

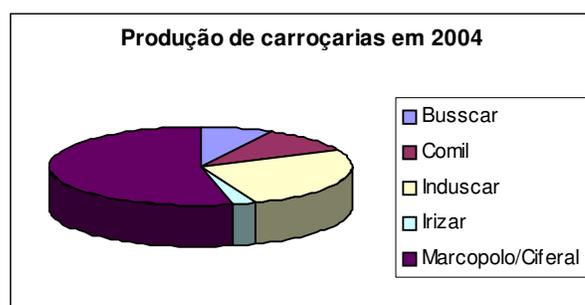
O crescimento da demanda no mercado mundial está concentrado em regiões em desenvolvimento e com alta densidade demográfica. Mercados do primeiro mundo (como o europeu e o norte-americano) apresentam indústria madura, com maior possibilidade de substituição dessa modalidade de transporte por outras mais sofisticadas e mais caras. Enquanto regiões com forte crescimento populacional e renda mais baixa tendem a demandar transporte coletivo. Movimentos de renovação da frota (substituição de ônibus antigos em operação, por novos) são grandes impulsionadores de demanda nos mercados da América Latina, Oriente Médio e África do Sul. (REUNIÃO..., 2005) Países da América Latina são o principal destino das exportações brasileiras.

Os principais consumidores dessa indústria são os empresários do transporte voltados ao segmento de passageiros e que utilizam o produto ônibus como bem de capital. Estes representam uma significativa fração dos custos dessas empresas, tornando-as mais sensíveis ao preço de aquisição do produto. Ao renovar suas frotas, as empresas normalmente compram grandes lotes, o que torna muito forte seu poder de negociação com as montadoras, indo desde

a negociação de preços ao estabelecimento de prazos e características do produto. (BERNARDES, 2000)

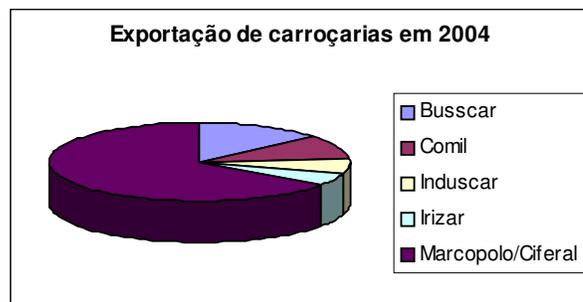
As barreiras de entrada nesse setor são constituídas pela economia de escala, pela segurança e tradição da marca, pela distribuição e pelo *know-how*. As margens das montadoras nacionais são pequenas, a competição é intensa e o preço tem sido um fator determinante de pedidos, o que ressalta a importância do conhecimento do mercado nacional e o desenvolvimento de técnicas gerenciais e produtivas adequadas a essa realidade. Uma característica importante das empresas brasileiras é a produção customizada, diferenciando-se os produtos. A flexibilidade na composição das carrocerias implica em um tipo de organização produtiva diferente da mecanização e produção seriada que se adota nos demais segmentos da indústria automotiva. Acredita-se que não seja fácil surgirem novos competidores nacionais no futuro, consolidando-se apenas os fabricantes já em operação, a maior parte dos quais opera em todos os segmentos dessa indústria. (BERNARDES, 2000)

A Fabus (Associação Nacional dos Fabricantes de Carrocerias para Ônibus), entidade que congrega as principais empresas do ramo, contabilizou 5 associadas em 2004 (FABUS, 2006). A seguir, a participação das montadoras na produção em território brasileiro e nas exportações em 2004 (associadas da Fabus à época):



**Gráfico 1 – Participação das encarroçadoras na produção nacional em 2004**

Fonte: Fabus (2006).



**Gráfico 2 – Participação das encarroçadoras nas exportações em 2004**

Fonte: Fabus (2006).

#### 4.1.1 A indústria de montadoras de carrocerias para ônibus e a globalização<sup>2</sup>

Bernardes (2000) faz uma análise do comportamento da indústria brasileira de encarroçadoras de ônibus frente ao mercado internacional. Consta que essa atividade está diretamente relacionada às necessidades de transporte e às condições conjunturais de um determinado mercado. Uma vez que a taxa de crescimento da demanda nacional não esteja sendo tão favorável quanto desejado para a expansão dos negócios e tenha características notadamente cíclicas, parece natural as fabricantes passarem a articular a inserção em outros mercados. No caso de empresas líderes isso é ainda mais acentuado, pois sua participação pode ser expressiva a tal ponto que o esforço para alcançar pequenos incrementos no mercado nacional não seja uma estratégia tão compensadora quanto investir em outras regiões que possam oferecer maior potencialidade para o crescimento das operações.

Embora o mercado brasileiro seja um dos maiores e mais importantes do mundo, com perspectivas de crescimento da demanda, o impacto da oscilação do mercado já vem historicamente estimulando as empresas a buscarem na exportação o equilíbrio necessário ao crescimento das operações, revelando uma indústria internacionalizada quase desde sua origem<sup>3</sup>. Na última década, as empresas brasileiras ampliaram o volume de suas exportações nos países para os quais as fábricas européias destinavam e destinam parte de sua produção, acirrando a competição internacional. Os grandes mercados são constituídos por países menos

<sup>2</sup>Esta seção se baseia em análise realizada na dissertação de Bernardes (2000).

<sup>3</sup>Cadó (2001) também salienta que a busca pelo mercado externo foi a saída encontrada pelas encarroçadoras e montadoras de chassis desde a década de 70 para as frequentes oscilações do mercado interno brasileiro.

desenvolvidos, onde o meio de transporte mais importante é o ônibus e o acesso ao automóvel é limitado para a maioria da população. Com o amadurecimento internacional dessa atividade e maior acesso aos últimos lançamentos do mercado, as empresas do setor começam a investir em instalações físicas no exterior para garantir sua participação de mercado através da proximidade com o mesmo.

Os encarroçadores brasileiros encontram-se em situação favorável face à competição internacional. Na Europa a tendência de sofisticação elevou muito os custos, até porque a prática daquele mercado era impor ao cliente veículos prontos, com pacotes completos de opcionais relativamente caros. Pode-se dizer que a indústria brasileira só perde em sofisticação, mas em qualidade é igual às melhores, com a vantagem de utilizar engenharia de valor, oferecendo ao cliente somente aquilo que ele precisa, sem impor o produto final. Essa vantagem é reforçada pelo fato de que há muito tempo as empresas nacionais foram forçadas a adotar a engenharia simultânea.

Em seu estudo, Bernardes (2000) diagnostica a tendência à globalização da indústria de carrocerias para ônibus, o que força as empresas nela inseridas a elaborarem estratégias globais de atuação. Constata que, nesse mercado de grandes mudanças, demanda oscilante e competição cada vez mais acirrada, a história da empresa Marcopolo se confunde com a da própria indústria por suas ações administrativo-tecnológicas pioneiras e sua liderança de mercado, constituindo-se em um dos principais atores responsáveis pela tendência de internacionalização que vem apresentando essa indústria, influenciando nos rumos e na estrutura que ela poderá assumir.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A seguir é exposto um histórico da empresa, numa ordem cronológica com os fatos mais marcantes, e na seqüência são apresentadas informações sobre os produtos e unidades fabris do grupo.

#### 4.2.1 Histórico

A empresa Marcopolo S.A. foi fundada no dia 6 de agosto de 1949, em Caxias do Sul/RS, com o nome de Nicola & Cia. Ltda. Formada por oito sócios e 15 funcionários, a empresa tinha por objetivo a fabricação de carrocerias e pintura e chapeação de automóveis.

Na época, a produção era totalmente artesanal: não havia chassis de ônibus. As carrocerias de caminhão, feitas de madeira, eram cortadas e emendadas no tamanho desejado. Isso exigia muito esforço, tempo e trabalhadores que sabiam como transformar a madeira em estruturas de carrocerias para ônibus. O primeiro ônibus levou quase três meses para ser fabricado. Em 1953, a Marcopolo começava a produzir as primeiras estruturas de aço, um marco na indústria de carrocerias de ônibus no Brasil. As estruturas metálicas traziam uma grande vantagem: a redução de peso nos veículos. O surgimento de chassis especiais para ônibus, na metade da década, agilizou o processo de fabricação.

A política do presidente Juscelino Kubitschek, de “crescer 50 anos em cinco”, serviu para alavancar a expansão da indústria automotiva no país e a Marcopolo se beneficiou dessa política para continuar crescendo. Em 1954, trocou a denominação social para Carrocerias Nicola S.A. – tornando-se uma empresa de capital aberto. No mesmo ano, iniciava-se a construção da nova fábrica, no bairro Planalto, em Caxias do Sul. A construção foi concluída em 1957, ano em que empresa começava a produção de ônibus com chassi brasileiro. Em sua primeira década, a produção totalizou 600 carrocerias.

Em 1960 a Marcopolo atingiu uma produção de 240 unidades/ ano. No ano seguinte aconteceu a assinatura do primeiro contrato de exportação, para o Uruguai. A atualização dos processos produtivos e a implantação de programas de treinamento aumentaram consideravelmente a produção. Como consequência, o número de carrocerias fabricadas foi duplicado até o final da década de 60: em 1967 foram montados 468 ônibus.

Em 1962, a empresa participou pela primeira vez do Salão do Automóvel, em São Paulo, apresentando o ônibus rodoviário Nicola 63. Em 1963 foram exportadas as primeiras unidades para o Paraguai. Como resultado de permanentes pesquisas técnicas, todo o sistema de fabricação de carrocerias foi reestruturado. Alguns melhoramentos foram introduzidos,

como uma maior curvatura do arco do teto e a maior espessura das chapas com as quais se fabricava as carrocerias. Com isso, aumentava-se a durabilidade, resistência, segurança e economia dos produtos.

Em 1967 a família Nicola saiu da participação acionária da empresa. E em 1968, o ônibus “Marcopolo”, modelo fabricado dentro de modernas técnicas e com avançado *design*, era lançado no VI Salão do Automóvel, em São Paulo. O sucesso do produto levou, mais tarde, a empresa a adotar o seu nome, uma homenagem ao grande navegador veneziano, “Marco Pólo”. Em seu 20º aniversário, em 1969, a Marcopolo conquistou o “*Gran Premio*” na classe de veículos motorizados, expedido pela FISA (Feira Internacional de Santiago), no Chile.

A empresa começa a década de 70 lançando o ônibus rodoviário Marcopolo II e o ônibus urbano Veneza. Ainda em 1970, adquire a Carrocerias Elizário, montadora porto-alegrense, e recebe da revista Exame o prêmio de honra ao mérito “Quem é Quem na Economia Brasileira”.

Em 1971, a empresa muda a denominação social para Marcopolo S.A. Carrocerias e Ônibus. Inicia-se a exportação de unidades desmontadas, conjugada com o fornecimento de tecnologia, para a Venezuela. No ano seguinte, é iniciada a produção de microônibus, com o lançamento do Marcopolo Jr. O sucesso do modelo rende à Marcopolo o prêmio “Distinção Indústria”, concedido pela Fiergs (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul). Em 1973, o modelo é exposto na Feira Internacional, em Bruxelas, na Bélgica.

Em 1974, são lançados os ônibus rodoviário Marcopolo III e urbano Veneza Expresso. Recebe o “Prêmio Exportação”, conferido pela ADVB (Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil) /RS, e ingressa no mercado africano com a venda de tecnologia e carrocerias desmontadas para uma empresa em Gana. Em 1975, envia técnicos para a montagem de carrocerias urbanas numa companhia no Equador. Em 1976, chega ao mercado o ônibus urbano Veneza II. No ano seguinte, a Marcopolo adquire a empresa Nimbus, fabricante de carrocerias de Caxias do Sul.

O ano de 1978 marca o início da negociação de ações da empresa na Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). Além disso, são lançados o ônibus articulado e as carrocerias

Sanremo e Marcopolo SE. Em 1979 é implantada uma unidade em Betim/MG. No ano do 30º aniversário da empresa, ainda acontece o lançamento do Trolleybus, um ônibus elétrico.

Em 1981, a Marcopolo inaugura uma nova instalação, construída no bairro Ana Rech, em Caxias do Sul. A fábrica passa a centralizar a produção de ônibus e mais tarde se torna a sua maior unidade fabril. No entanto, uma crise nacional em 1982 atinge o setor e a produção acaba sendo reduzida.

Já em 1983, nem mesmo a recessão impede o lançamento de novos modelos: a Geração IV é composta pelos ônibus rodoviários Viaggio, Paradiso e Strada, pelo ônibus urbano Torino e pelos microônibus Sênior e FB-4000. O empreendimento de mais de US\$ 2 milhões renova a imagem da empresa no Brasil e no Exterior. Naquele ano, recebe o prêmio “Os Bem Sucedidos”, na categoria material de transporte, conferido pela revista Bolsa.

As atividades fabris em Minas Gerais foram suspensas em 1984. No ano seguinte, a empresa recebe o certificado “As Maiores do Transporte”, conferido pela Editora TM Ltda. O sucesso da Geração IV garante, em 1986, o segundo prêmio “Distinção Indústria”, da Fiergs, conquistado devido ao sucesso do ônibus rodoviário Paradiso. Nessa época, após uma visita ao Japão de uma delegação da empresa, inicia a implantação de técnicas japonesas de administração e produção nas unidades fabris.

Em 1987, iniciam as atividades na MVC Componentes Plásticos, em São José dos Pinhais (PR). Em 1988, no Peru, técnicos da empresa montam um lote de 300 ônibus urbanos; o mesmo processo também ocorre no Chile. E a empresa chega ao mercado norte-americano exportando o microônibus S&S, criado especialmente para esse mercado.

A década de 90 inicia com a criação da Escola de Formação Profissional Marcopolo. Em 1991, a empresa lança o ônibus urbano Torino Ligeirinho, um conceito novo desenvolvido em conjunto com a prefeitura de Curitiba. O fato mais marcante nesse ano, contudo, é seu ingresso no Mercado Comum Europeu, com uma fábrica instalada em Coimbra, Portugal.

No ano seguinte a companhia troca sua denominação social, que passa a ser “Marcopolo S.A.”. Também é lançada a linha de produtos da Geração V, com os modelos

rodoviários Paradiso e Viaggio. E é firmado contrato de exportação e de venda de tecnologia com a empresa Dina Autobuses, do México. Recebe, pela segunda vez, o “Prêmio Exportação”, conferido pela ADVB/RS. Em 1993 recebe o diploma de “Empresa do Ano”, da revista Exame, e lança o modelo intermunicipal Allegro. Em 1994 recebe o prêmio “Destaque Empresarial”, da Federasul (Federação das Associações Comerciais e de Serviços do RS), e a revista Forbes destaca a Marcopolo como uma das “100 Melhores Pequenas Empresas do Mundo”.

Em 1995 encaminha registro no programa de ADR's (*American Depositary Receipts*) em nível 1<sup>4</sup>. Os modelos Torino Bi-articulado e Torino Low Entry, especiais para a linha urbana, são lançados. No mesmo ano, a Marcopolo apresenta ao mercado o ônibus rodoviário Paradiso Double Decker 1800, primeiro ônibus de dois andares do Brasil, e o Paradiso Low Driver.

Em 1996 recebe a certificação internacional ISO 9002 e, pela terceira vez, conquista o prêmio “Distinção Indústria” conferido pela Fiergs ao Paradiso Double Decker. Institui o programa ADR's nível 1. Um ano depois, conquista a certificação ISO 9001.

Em 1998, lança o minibus Volare, menor que um microônibus e maior que uma van, destinado ao transporte executivo, tipo lotação e escolar. São lançados também os ônibus Intercity Andare e Viale. Nesse ano é inaugurada a Marcopolo Latinoamérica, com sede em Rio Cuarto, província de Córdoba, na Argentina. A companhia ainda conquista diversos prêmios nacionais e chega à marca dos 100 mil ônibus produzidos.

Em 1999, em seu 50º aniversário, houve o lançamento do Escolarbus e a conquista do quarto prêmio “Distinção Indústria”, da Fiergs, pelo minibus Volare. Nesse mesmo ano, a empresa constituiu a Polomex S/A, em Aguas Calientes, no México, e adquiriu a empresa de carrocerias Ciferal, em Duque de Caxias/ RJ, uma de suas principais concorrentes até então.

Em 2000 a Marcopolo fez o lançamento da linha de ônibus rodoviário Geração VI. Em 2001, constituiu a empresa Superpolo, na Colômbia, e se instalou em Johannesburg, África do

---

<sup>4</sup>ADR's são certificados emitidos por bancos norte-americanos, representando ações de uma empresa fora dos Estados Unidos. São classificados em três níveis: nível 1: são comercializados no mercado de balcão; nível 2: comercializados na Bolsa, sem novas emissões de papel; e nível 3: ações novas, vendidas no pregão de Nova York.

Sul. Também iniciou o projeto de transferência de tecnologia com a Cidade de Changzson, na China (contrato de 5 anos) e a Polomex foi transferida para Monterrey, no México.

Em contato com a comunidade, os projetos sociais fazem parte do seu dia-a-dia. Há mais de 10 anos a empresa desenvolve ações que beneficiam crianças e jovens nas áreas de saúde, educação, direitos civis e, principalmente, em relação ao trabalho infantil. Cuidado com o meio-ambiente também faz parte da realidade da empresa, que em 2002 ganhou o “10º Prêmio Expressão” e o “Top Ecologia 2002 – ADVB”. Também nesse ano, aderiu ao nível 2 de Governança Corporativa da Bovespa.

Em 2003, pelo segundo ano consecutivo, a Marcopolo esteve entre “As 10 Mais”, do Guia Exame - As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil. A empresa obteve a quarta posição na seleção feita pela publicação, que teve como base uma pesquisa de clima organizacional realizada com 600 colaboradores e uma análise criteriosa de suas práticas de gestão de pessoas. Também figurou pela quinta vez seguida no “Guia Exame das 100 Melhores” (de 1999 a 2003), e recebeu o troféu “*Busbuilder of the year 2004*”, na *Busworld*, na Bélgica. Em 2004 a empresa inaugurou uma nova linha de montagem na unidade de Ana Rech, com a presença do presidente da república. Entre as muitas premiações que recebeu nesse ano, destaca-se novamente como uma d’ “As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil” e ficou entre “As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina”.

Na atualidade, a Marcopolo S.A. é uma das principais fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo, dedicada ao desenvolvimento de soluções para o transporte coletivo de passageiros. Com 56 anos de atividade, consolida uma organização com oito fábricas no segmento ônibus, quatro fábricas de produtos plásticos, possui cerca de 11.000 colaboradores (80% no Brasil) e uma rede de comercialização e pós-venda em dezenas de países. A empresa aplica técnicas modernas em seus produtos, consolidando a imagem de liderança e pioneirismo no mercado nacional e internacional, destacando-se pelas idéias inovadoras aliadas à tecnologia de ponta. Como resultado, oferece uma linha diversificada de produtos que atende necessidades específicas de cada mercado, nacional e internacionais<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>Exemplos do dinamismo da empresa para produzir ônibus podem ser vistos em modelos como os que são utilizados nas minas de cobre do Chile, veículos com direção ao lado direito para os mercados britânico e africano, ônibus com teto removível para o transporte de peregrinos à Meca, unidades com divisória para separar homens e mulheres na Arábia Saudita e, entre tantos outros modelos específicos, um ônibus luxuoso para um xeique árabe utilizar em passeios com suas 14 esposas.

#### 4.2.2 Produtos e unidades fabris

A Marcopolo possui uma linha completa de produtos que abrange os modelos rodoviários com as marcas: Paradiso, Viaggio e Andare; os urbanos: Ideale, Torino e Viale; os microônibus: Sênior; os minis: Fratello e Vicino; e o Volare, que atende a um nicho próprio de mercado. A seguir pode ser visualizada a produção dos diferentes tipos de ônibus destinados aos mercados interno e externo.

**Tabela 1 – Produção mundial de ônibus consolidada, por produto e mercado, nos anos de 2004 e 2005 (em unidades)**

Produtos/Mercados*	2004			2005		
	MI	ME	TOTAL	MI	ME	TOTAL
Rodoviários	1.608	2.065	<b>3.673</b>	1.559	1.925	<b>3.484</b>
Urbanos	3.451	2.567	<b>6.018</b>	2.809	4.689	<b>7.498</b>
Micros	1.115	1.478	<b>2.593</b>	347	1.576	<b>1.923</b>
Minis	217	449	<b>666</b>	161	511	<b>672</b>
SUBTOTAL	<b>6.391</b>	<b>6.559</b>	<b>12.950</b>	<b>4.876</b>	<b>8.701</b>	<b>13.577</b>
Volare e Furgões	2.498	490	<b>2.988</b>	2.435	444	<b>2.879</b>
<b>PRODUÇÃO TOTAL</b>	<b>8.889</b>	<b>7.049</b>	<b>15.938</b>	<b>7.311</b>	<b>9.145</b>	<b>16.456</b>

\*MI= mercado interno e ME= mercado externo.

Fonte: Marcopolo S. A. (2006).

A fabricação dos ônibus é desenvolvida em três unidades no Brasil: duas em Caxias do Sul, RS, e uma em Duque de Caxias, RJ (Ciferal). As fábricas do exterior se localizam na Argentina (unidade atualmente desativada), Colômbia, México, Portugal e África do Sul. A Marcopolo também controla uma empresa de componentes, MVC Componentes Plásticos Ltda., que possui três fábricas no Brasil: em Caxias do Sul/RS, São José dos Pinhais/PR e Catalão/GO; e uma fábrica no exterior, em Monterrey, no México (Poloplast). A seguir é apresentada a produção mundial de ônibus realizada pelas diferentes unidades fabris, no período de 2003 a 2005.

**Tabela 2 – Produção mundial de ônibus consolidada, por empresa, de 2003 a 2005** (em unidades)

<b>Empresas</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>BRASIL</b>			
Marcopolo	10.723	11.494	11.301
Ciferal	2.368	3.085	3.123
<b>SUBTOTAL</b>	<b>13.091</b>	<b>14.579</b>	<b>14.424</b>
Eliminações KD'S* exportados	(2.409)	(2.990)	(3.586)
<b>TOTAL NO BRASIL</b>	<b>10.682</b>	<b>11.589</b>	<b>10.838</b>
<b>EXTERIOR</b>			
México	1.687	2.102	3.200
Portugal	119	176	224
África do Sul	399	406	300
Colômbia	1.475	1.665	1.894
<b>TOTAL NO EXTERIOR</b>	<b>3.680</b>	<b>4.349</b>	<b>5.618</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>14.362</b>	<b>15.938</b>	<b>16.456</b>

\*Carrocerias parciais ou totalmente desmontadas

Fonte: Marcopolo S. A. (2006).

#### 4.2.2.1 Fábricas localizadas no Brasil

**a) Marcopolo S. A. Unidade Planalto:** localizada no bairro Planalto, em Caxias do Sul/RS, é a fábrica mais antiga do grupo. Nela são produzidos microônibus e veículos comerciais leves. Sua capacidade de produção é de 7.000 unidades/ano.

**b) Marcopolo S. A. Unidade Ana Rech:** localizada no bairro Ana Rech, em Caxias do Sul. Produz ônibus rodoviários e urbanos e sua capacidade de produção é de 11.000 unidades/ano.

**c) Ciferal Indústria de Ônibus Ltda.:** em 1999 a Marcopolo adquiriu 50% das cotas sociais dessa empresa e, em 2001, a mesma tornou-se 100% Marcopolo. Localiza-se em Duque de Caxias/RJ, uma região estratégica pela proximidade dos maiores centros consumidores e principais fabricantes de chassis do Brasil. É especializada na produção de veículos urbanos, micros e minis e sua capacidade de produção é de 3.000 veículos/ano.

**d) MVC Componentes Plásticos Ltda.:** é uma empresa do grupo Marcopolo voltada ao desenvolvimento de soluções em plástico e que fornece produtos para os setores

automotivo, ferroviário, aeronáutico, de refrigeração e de comunicações, entre outros. Possui plantas em Caxias do Sul/RS, São José dos Pinhais/PR e Catalão/GO. Em Monterrey, no México, opera com o nome “Poloplast”.

#### 4.2.2.2 Fábricas localizadas no exterior

##### **a) Em Portugal: Marcopolo Indústria de Carroçarias S. A.**

Primeira instalação da Marcopolo no exterior, situa-se na Cidade de Coimbra, Portugal. É uma fábrica relativamente pequena, comparada às demais pertencentes ao grupo, cuja capacidade de produção é de 250 unidades/ano e produz ônibus rodoviários, urbanos e micros.

##### **b) Na Argentina: Marcopolo Latinoamérica S. A.**

Instalada em Rio Cuarto, província de Córdoba, na Argentina. Sua capacidade de produção é de 1.200 unidades/ano e é própria para a produção de ônibus urbanos e microônibus. Em função da crise econômica argentina, em 2001 a fábrica foi desativada e ainda encontra-se inoperante.

##### **c) Na Colômbia: Superpolo S. A.**

Instalada em Bogotá, Colômbia, a unidade possui capacidade de produção de 2.000 unidades/ano e produz ônibus urbanos, micros e intermunicipais.

##### **d) Na África do Sul: Marcopolo South Africa Pty Ltd.<sup>6</sup>**

Fábrica instalada na cidade de Johannesburg, África do Sul. Possui capacidade de produção de 700 unidades/ano, produzindo ônibus rodoviários e urbanos.

---

<sup>6</sup>“Pty Ltd.”: equivale a “sociedade limitada”, onde os sócios são responsáveis apenas pelos passivos iguais ao capital subscrito. A expressão é utilizada na Austrália, Nova Zelândia e África do Sul.

**e) No México: Polomex S.A. de CV<sup>7</sup>**

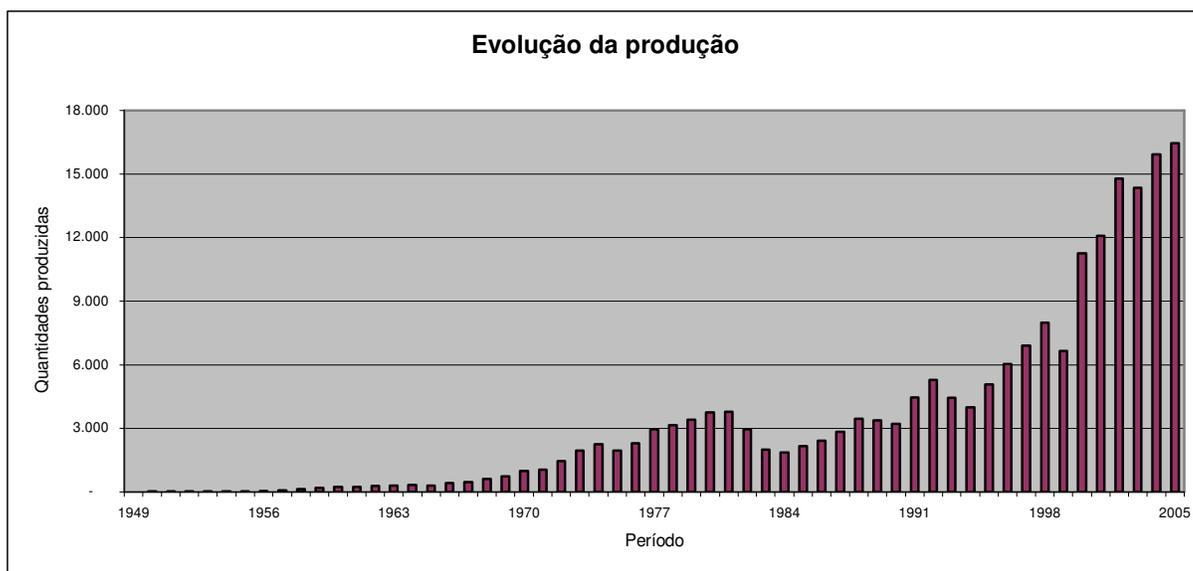
Instalada na cidade de Monterrey, junto à unidade fabril da Mercedes Benz. A capacidade de produção desta fábrica é de 4.000 unidades/ano e produz ônibus rodoviários, urbanos e micros.

**f) No México: Poloplast Componentes S.A. de CV**

Assim como a empresa MVC Componentes Plásticos Ltda., no Brasil, é uma empresa do grupo Marcopolo voltada ao desenvolvimento de produtos em plástico. Localiza-se em Monterrey, México, atendendo à demanda da montadora ali instalada.

**4.2.2.3 Evolução da produção de carrocerias da empresa**

Até o final de 2005, a Marcopolo fabricou cerca de 160.000 carrocerias e sua atual capacidade de produção, somada as das diferentes fábricas, é de 110 ônibus/dia. A seguir é representada a evolução de sua produção, do início das suas atividades até os dias atuais.



**Gráfico 3 – Evolução da produção anual, de 1949 a 2005**

Fonte: dados da pesquisa.

<sup>7</sup>“De CV”: de “capital variável”.

A tecnologia empregada no processo de produção é a grande fonte de competitividade da companhia, seu grande diferencial em relação às demais empresas. A Marcopolo é a fabricante que produz carrocerias em menor tempo no mundo. Enquanto suas fábricas podem produzir, por exemplo, certo modelo de ônibus em 800 horas, na Europa esse mesmo modelo é montado em 1.500 horas. Em consequência disso, e de sua larga escala de produção, a empresa possui vantagens em custos (e preços competitivos) em função do seu processo<sup>8</sup>. Outro aspecto importante é sua flexibilidade de produção, capaz de desenvolver os mais variados modelos de carrocerias e de adaptar seus sistemas de montagem de forma que se possa produzir em diferentes locais a partir de peças e componentes.

---

<sup>8</sup>A diferença entre o sistema de montagem da Marcopolo e de outras fábricas européias é que estas montam o ônibus a partir do chassi, enquanto a Marcopolo monta primeiro a carroceria e depois agrega os componentes mecânicos, dando maior velocidade ao processo. Algumas fabricantes brasileiras já começam a utilizar esse sistema; as empresas européias não, pois é necessário produção em grande escala para compensar o investimento necessário.

## 5 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOPOLO

Antes de descrever o desenvolvimento das atividades internacionais da empresa, faz-se necessário esclarecer algumas especificações técnicas dos seus produtos, uma vez que a tecnologia associada à montagem de carrocerias é um fator muito importante para a definição das formas de atuação no exterior. Os diferentes sistemas de montagem disponíveis permitem à empresa decidir, por exemplo, se venderá ônibus completamente montados, unidades parcialmente montadas com parte das operações a ser realizada no cliente em território estrangeiro, ou até mesmo o envio de conjuntos de peças em que toda a atividade de montagem é realizada pelas fábricas da Marcopolo ou por seus parceiros no exterior. Cada um desses sistemas possui um termo técnico que o designa. Assim, os ônibus destinados ao mercado externo são enviados nos sistemas de:

- CBU – *Completely Built Unit*: unidades completamente montadas (com carrocerias e chassis). Este sistema é o mais utilizado nas exportações para países mais próximos das fábricas, no qual os ônibus vão rodando até o destino. Os produtos também são transportados nesse sistema para países mais distantes através de navios, por exemplo, onde o custo de transporte é relativamente alto.
- PKD – *Partially Knocked Down*: as carrocerias são totalmente montadas, porém sem chassis; a acoplagem de ambos é realizada em território estrangeiro.
- SKD – *Semi Knocked Down*: carrocerias são semi-desmontadas. Partes do ônibus são exportadas em *kits* pré-montados e uma equipe finaliza a montagem no local de destino do veículo.
- CKD – *Completely Knocked Down*: carrocerias completamente desmontadas. Subconjuntos e peças são vendidos na forma de *kits*, que permitem às empresas montarem localmente as carrocerias. Todas as peças do ônibus são exportadas desmontadas e uma equipe monta o produto do começo ao fim no país de destino, com o gabarito técnico do

veículo em mãos. Esse sistema também é utilizado nas operações de algumas fábricas da Marcopolo no exterior. Carrocerias em CKDs são enviadas das unidades brasileiras às suas controladas no exterior para montagem final e venda nos mercados externos. Os sistemas CKD permitiram à Marcopolo ampliar suas transações no mercado internacional.

Numa tentativa de resumir as formas de atuação em mercados com os diferentes sistemas, pode-se dizer que em mercados novos ou próximos geograficamente, o produto vai o mais montado possível para reduzir os investimentos locais. Quando os negócios estão mais maduros, o número de procedimentos feitos no país importador aumenta, demandando assim maiores investimentos na linha de montagem e em componentes da indústria local. Impostos de importação ou exigências de governos anfitriões também influenciam (ou determinam) a forma como a empresa irá atuar com esses sistemas.

### 5.1 DESBRAVANDO NOVOS MERCADOS: AS ATIVIDADES DE EXPORTAÇÃO<sup>1</sup>

No ano de 1961, a imprensa noticiava o pioneirismo das Carrocerias Nicola ao exportar duas carrocerias urbanas a uma empresa do Uruguai. O passo inicial para a conquista do mercado externo foi um “convite de exportação”. Tratava-se de um pedido do Sr. Pizzurno, uruguaio e dono da operadora de transportes Minuano que, em viagem ao Brasil, conheceu as carrocerias e se dispôs a importá-las para o Uruguai. No ano de 1963 a empresa começava a exportar também para o Paraguai.

O prestígio desfrutado pela indústria caxiense facilitou sua participação em territórios estrangeiros. Ao lançar o ônibus Marcopolo, em 1968, a empresa participou de várias feiras internacionais. Entre elas, a Feira Internacional do Pacífico, na capital do Peru, e, em 1969, a Feira Internacional de Santiago, no Chile, onde obteve o *Gran Premio* na classe de veículos motorizados. Nos anos seguintes também participou de eventos no Paraguai, Uruguai, Venezuela, Argentina e Bolívia. Os investimentos em feiras internacionais lhe renderam uma boa imagem no exterior e, conseqüentemente, vendas nesses mercados.

---

<sup>1</sup>O histórico das exportações realizadas pela empresa até a década de 90, relatado nesta seção, é baseado principalmente no livro “Marcopolo: meio século de uma história” (1999), sendo complementado por entrevista.

Em 1971, concorrendo com fabricantes europeus e americanos, firmou um contrato de 10 anos para fornecimento de mais de 2.500 carrocerias desmontadas para a ESCA (*Ensamblaje Superior C. A.*), na Venezuela. Aquele foi seu primeiro contrato de licença e assistência técnica para montagem de carrocerias em outro país. Na Venezuela havia várias empresas que fabricavam carrocerias, mas as linhas de seus ônibus eram antiquadas. O governo, porém, taxava a importação de carrocerias montadas. A solução era utilizar o sistema CKD, através do qual os veículos eram nacionalizados com a montagem e produção de parte dos componentes no país. Em Guacara, a Marcopolo acompanhou as instalações de uma fábrica, cujo *layout* industrial foi desenhado em Caxias do Sul, e os técnicos da empresa venezuelana foram treinados para a montagem local das carrocerias. Esse tipo de contrato evidenciava a vocação da empresa em se tornar, no futuro, uma organização especializada nas operações em CKD. A Marcopolo tornou-se, assim, a primeira empresa da indústria automobilística brasileira a vender tecnologia e os resultados daquela operação abriram caminhos para novos contratos de venda de produtos e de tecnologia em territórios estrangeiros.

A experiência com o sistema CKD rumou para a África em 1974. Nesse ano a empresa assinou um contrato com uma empresa de Acra, em Gana, para venda em CKD do microônibus Marcopolo Júnior, o que constituiu um marco na história das exportações do Brasil. Uma equipe da Marcopolo permaneceu no país por seis meses para implementar o projeto e treinar técnicos africanos; as peças e materiais dos conjuntos CKD eram enviados do Brasil. Nessa época, após participar da Brasil Export 73, em Bruxelas, um desses veículos foi adquirido por uma empresa de transportes da Bélgica, tornando-se o primeiro ônibus brasileiro exportado para a Europa<sup>2</sup>.

Em 1975, quando a empresa completava 26 anos, as exportações cresceram mais de 100% em relação ao ano anterior. Contribuíram para esse índice a montagem de carrocerias urbanas numa empresa no Equador e a rede de representantes, já atuando nas Américas do Sul e Central, e na África. A primeira exportação para a Nigéria ocorreu em 1975 e para a Costa Rica, América Central, em 1976. Nessa época, a empresa desenvolvia estratégias de marketing, no sentido de abrir novos mercados e aumentar o número de exportações. Ao encerrar a década de 70, as exportações da empresa atingiram níveis expressivos no setor.

---

<sup>2</sup>Exportações para a Europa ocorreram de forma bastante esporádica; o comprometimento com esse mercado ocorreu a partir da instalação da unidade portuguesa, nos anos 90.

No início dos anos 80 aumentava a importância e foco nas exportações, em consequência da significativa queda das vendas no mercado interno, proveniente da recessão econômica no Brasil. No transcorrer dessa década a Marcopolo canalizou maiores recursos para os negócios da área externa. Foram desenvolvidas pesquisas quanto aos mercados e produtos demandados, nomeados novos representantes, criado material promocional e reconfigurada a estrutura organizacional para atender os negócios internacionais. O maior entendimento do mercado externo levou a empresa a desenvolver produtos adequados às demandas dos diversos países. (HEXSEL, 2003) A filosofia de proporcionar um amplo atendimento e gerar confiança era colocada em prática através da rede de representantes no exterior.

Os ônibus Marcopolo acabaram chegando ao mercado norte-americano. Em 1988, pela primeira vez um fabricante latino-americano de ônibus estabeleceu exportações regulares com os Estados Unidos. As primeiras unidades do microônibus S&S tiveram excelente aceitação, especialmente pelo *design*, acabamento e conforto oferecidos pelo produto.

Na América do Sul, a partir desse ano o Peru abrigou durante dezoito meses uma equipe de técnicos da Marcopolo para capacitação de pessoal e montagem de 300 ônibus urbanos em parceria com a Volvo. As unidades, enviadas em CKD de Caxias do Sul, foram montadas nas instalações de fábricas em Lima e em Trujillos. Esse projeto foi concluído em 1989. Na mesma época, a empresa realizou processo semelhante no Chile.

Essas experiências proporcionaram, em 1992, no México, o contrato estabelecido entre a Marcopolo e a Dina Autobuses, uma montadora de ônibus. A operação envolveu não só a exportação de ônibus completos (400 ônibus rodoviários) e 2.500 unidades pelo sistema CKD, como também a transferência de tecnologia de fabricação. O contrato inicial foi firmado pelo período de dez anos para fornecimento de peças, componentes e técnicas de montagem de carrocerias.

Em 1996 a Marcopolo realizou a primeira exportação para o Oriente Médio; na ocasião foi enviado um ônibus biarticulado para Istambul, Turquia, por avião. Em 1998, através da planta portuguesa, foram vendidas as primeiras carrocerias para a Oceania, exportadas para a Nova Caledônia.

Em 2001 a empresa entrou no mercado asiático, através de uma aliança estratégica na China. A operação consistiu na concessão de tecnologia para a Iveco, uma montadora de chassis italiana, que realizou uma *joint venture* com o grupo chinês CBC (*Changzhou Bus Company*)<sup>3</sup>. O contrato inicial previa a duração de cinco anos, mas a Iveco rompeu com os chineses ao final do terceiro ano. Nesse acordo a Marcopolo encarregava-se de montar a fábrica, organizar os processos de produção e treinar as pessoas para a montagem dos ônibus (rodoviários, urbanos e micros). Estes deviam ser montados a partir de componentes fabricados pela Marcopolo e exportados do Brasil. Gradualmente esses componentes seriam nacionalizados e produzidos na China por fornecedores locais. No contrato a Marcopolo também garantiu sua liberdade para fornecer componentes a qualquer fabricante de carrocerias de ônibus do país.

Um negócio de grande destaque e que consolidou a posição da empresa como líder em fornecimento para sistemas de transporte coletivo urbano na América Latina foi realizado no Chile em 2005. A Marcopolo fechou um contrato para fornecer 1.116 ônibus para o Projeto Transantiago, na capital do país. Esta foi uma das maiores vendas da empresa em sua história e a maior de veículos articulados, com 496 unidades. Os ônibus, exportados em CBU do Brasil, foram entregues no período de junho de 2005 a fevereiro de 2006 às operadoras de transporte Subus Chile S.A, Express de Santiago Uno S.A. e Inversiones Alsacia S. A., que ganharam a concorrência para atender ao projeto.

A Marcopolo iniciou suas exportações de forma casual, mas essa atividade logo se expandiu e se tornou de grande importância para seus negócios. A principal motivação que a guiava para os mercados externos era a busca de aumento de performance através da ampliação de mercado e diluição de riscos. Períodos em que o mercado brasileiro de ônibus estava arrefecido ou que a moeda nacional se desvalorizava, geravam motivação extra para a empresa expandir suas atividades internacionais. Mas foi, contudo, a crença de que esses mercados constituíam-se numa possibilidade real de crescimento, a incorporação dos mesmos em seus objetivos e o comprometimento com essas atividades, que levaram a empresa a se desenvolver com tal projeção no exterior.

Outra grande contribuição das exportações foi o aperfeiçoamento técnico da própria atividade industrial. No momento em que produz dada tecnologia para o exterior, isso fica

---

<sup>3</sup>A CBC é uma empresa estatal chinesa, a terceira maior fabricante de ônibus do país.

agregado aos seus produtos para o mercado nacional e para novas atuações em mercados estrangeiros. O aperfeiçoamento dos diferentes sistemas de montagem gerou diferencial competitivo para a empresa se adaptar à demanda de cada país, melhorando seu *know-how* e ganhando maior projeção internacional. Ao final de quatro décadas, a Marcopolo tem sua marca conhecida mundialmente no ramo e já realizou exportações para mais de 80 países, nos cinco continentes.

### **5.1.1 A influência de barreiras tarifárias na evolução de operações internacionais**

O processo de internacionalização no ramo de carrocerias geralmente começa com a exportação do ônibus completo, o CBU. Os ônibus saem prontos do Brasil e são enviados, rodando por estrada ou através de navios, conforme mercado, e entregues diretamente aos clientes estrangeiros. Inicialmente há no país anfitrião<sup>4</sup> uma tarifa de importação estabelecida, mas este pode começar a impor certas barreiras econômicas para proteção da indústria local.

Em determinada fase dos negócios, os governos locais também podem incentivar a empresa a produzir em seus países, principalmente com o intuito de geração de empregos. Uma das estratégias que utilizam é a redução de impostos de importação sobre os produtos semi-desmontados (SKDs) ou completamente desmontados (CKDs) para que as unidades sejam montadas dentro de seus países. Se tais mercados forem importantes, a empresa começa a enviar os produtos nessas formas. A primeira opção da montadora de carrocerias é realizar uma parceria dentro do país e estabelecer um *know-how agreement* (acordo de transferência de tecnologia). A empresa local compra o CKD da Marcopolo e faz a montagem final dos ônibus em suas dependências. A Marcopolo passa a exportar, então, em SKD ou CKD e concede tecnologia de produção para essa empresa.

A partir disso, pode surgir um problema: a Marcopolo pode estabelecer um contrato de, por exemplo, 10 anos de transferência de tecnologia para uma empresa estrangeira e, depois de expirado o prazo, perder o poder sobre sua tecnologia naquele mercado. Incorre-se no risco desse parceiro mais tarde vir a copiar sua técnica para fazer outros negócios

---

<sup>4</sup>Ou no bloco econômico do qual ele faz parte.

independentemente. Depois de certo tempo, a empresa com a qual se estabelece o acordo já conhece as peças da Marcopolo, antes enviadas desmontadas, possui os desenhos e o conhecimento da técnica de montagem e pode começar a copiar sua tecnologia, transformando-se numa concorrente.

Uma alternativa encontrada é de, ao invés de fazer contrato de CKD com um licenciado, estabelecer uma *joint venture* com o mesmo. Deixa-se de ter um contrato com validade e passa-se a ter um contrato societário, aumentando o compromisso do parceiro estrangeiro. Como a empresa continua tendo o poder sobre a tecnologia, ela ainda pode cobrar *royalties* sobre a venda dos produtos. A outra alternativa é a de se instalar efetivamente no exterior, estabelecendo fábrica própria.

Atualmente essas decisões em termos de como atuar no exterior são tomadas considerando fatores como custos de fretes, taxas de importação, possibilidade de nacionalização de produção e custos de investimentos para cada tipo de operação. O envio de ônibus em CBU, por exemplo, não requer qualquer investimento em produção local, mas é a modalidade que sofre as maiores taxações de importação. A exportação de carrocerias completamente desmontadas pode ser isenta de imposto de importação, mas exigir o investimento em uma fábrica para a montagem dos produtos dentro do país. Dependendo da representatividade da demanda e das exigências de cada mercado é que são definidas as formas de operação no exterior: exportações em CBU, PKD, SKD e CKD. No início da experiência internacional da Marcopolo esse processo era mais empírico. Hoje, contudo, o sistema é baseado em mensurações precisas de custos e se tem conhecimento das escalas ideais de produção para cada tipo de operação, ou seja, a quantidade que justifica cada tipo de investimento.

## **5.2 MULTINACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA: OS INVESTIMENTOS DIRETOS NO EXTERIOR**

Apesar de atuar por muitos anos no mercado internacional, foi somente a partir da década de 90 que a Marcopolo efetivamente instalou fábricas próprias no exterior. A primeira experiência em 1991 teve uma motivação específica, como será descrito a seguir, que ainda

não fazia parte de um “plano de internacionalização”. Foi somente depois da segunda metade dos anos 90 que a Marcopolo, através de seu planejamento estratégico institucionalizado, estabeleceu estratégias formais de internacionalização das quais derivam seus investimentos diretos no exterior. Quando membros da empresa falam em “internacionalização”, deixam claro que é sobre as estratégias e investimentos diretos realizados a partir desta época que estão se referindo. A seguir são descritos os casos de investimentos diretos da empresa no exterior.

### **5.2.1 Uma escola internacional: a fábrica de Portugal**

No final da década de 80 a Marcopolo passava a ter uma presença importante em mercados estrangeiros com suas exportações. Nessa época, a organização percebeu que em mercados internacionais ela não competia apenas com as encarroçadoras brasileiras, mas também com as estrangeiras, de mercados mais desenvolvidos. No berço da tecnologia de ônibus, a Europa, os fabricantes possuíam qualidade mais aprimorada, principalmente em *design* e acabamento. Além disso, as montadoras européias detinham a melhor tecnologia em montagem de ônibus. Os componentes produzidos no Brasil não eram sofisticados como os europeus; ônibus brasileiros, por exemplo, ainda não possuíam geladeira ou ar condicionado àquela época.

Uma forma de aproximação dos melhores fornecedores desses componentes era estar presente na Europa. Igualmente importante era o fato de que a localização num desses países também poderia facilitar o acesso da empresa a mercados da Comunidade Européia<sup>5</sup>. A companhia decidiu, então, se instalar em Portugal, onde passou a montar ônibus a partir de componentes adquiridos totalmente na Europa. A “Marcopolo Indústria de Carroçarias S. A.” foi instalada no país em 1991, na cidade de Coimbra. O novo empreendimento surgiu de uma *joint venture* com o grupo português Evicar, forte distribuidor de veículos industriais produzidos pela empresa holandesa DAF, uma montadora de chassis de caminhões. A parceria durou até 1997, quando a Marcopolo comprou a participação da Evicar, com o objetivo de exercer maior controle sobre suas operações.

---

<sup>5</sup>Um dos receios que se tinha à época era de que a partir da consolidação do Mercado Comum Europeu os países membros desse bloco se fechassem para o resto do mundo, mantendo relações comerciais somente entre si; o que não se concretizou.

Essa fábrica possibilitou o acesso aos mercados da Comunidade Européia e o intercâmbio tecnológico entre unidades industriais da Marcopolo. É uma unidade estratégica no processo de aprendizagem para expansão da empresa. Nos seus primeiros anos de atuação concentrou-se na pesquisa das necessidades e soluções do mercado europeu. Uma unidade fabril pequena, cuja produção inicial era de 10 unidades/mês, sempre funcionou como uma espécie de laboratório, assimilando a tecnologia dos fabricantes europeus (principalmente os de componentes). Com essa aprendizagem, a empresa desenvolveu sua própria tecnologia e *design*, trazendo esses componentes para o Brasil e melhorando a qualidade de seus produtos. Esse *know-how* adquirido culminou com o lançamento do ônibus Geração 6 (geração mundial) em 2000, no qual foram incorporadas todas as melhorias que se conseguiu fazer nesse período: um produto pronto para competir em qualquer mercado, assim como os melhores ônibus produzidos na Europa.

A partir de 2002 a unidade foi completamente reestruturada e passou a operar fortemente com o sistema PKD. Até 2005 a estratégia da Marcopolo era de aumentar a participação no mercado europeu com carrocerias produzidas no Brasil, realizando apenas a montagem final em Portugal. Em 2005 a produção da fábrica era de 20 unidades/mês e a mesma produz ônibus rodoviários, urbanos e micros e exporta para diversos países da Europa. Essa é a instalação da Marcopolo, no exterior, mais flexível para adaptação de produtos.

A partir de 2006 essa fábrica está reduzindo a produção e focando mais em melhoria de qualidade; a empresa pretende ter seus produtos reconhecidos na Europa entre os melhores. Além disso, pretende readequar seus produtos, importar menos componentes do Brasil e utilizar mais suprimentos locais, em resposta à elevação dos custos e desvantagem cambial que tem sofrido a produção brasileira (conforme será discutido na seção 5.2.4).

#### 5.2.1.1 A escolha de Portugal no mercado europeu

Quando a companhia decidiu fixar-se na Europa, deparou com a questão de qual país se instalaria. Nessa época eram raras as exportações para aquele continente e não se atendia o mercado português, ainda. Os dois motivos principais que a levaram a escolher Portugal

foram: a) a semelhança cultural com o Brasil e b) o fato de que o país já projetava fazer parte da Comunidade Econômica Européia.

Em se tratando da semelhança com o Brasil, influenciou muito na decisão a facilidade de comunicação, de linguagem, que há em Portugal, diferentemente de quase todos os outros países europeus. No final dos anos 80, poucas pessoas que trabalhavam na Marcopolo dominavam a língua inglesa. (Esse fato tem se revertido nos últimos anos; não são contratados gerentes ou técnicos que não falem inglês.) Por outro lado, uma vez que Portugal faria parte da Comunidade Européia, a empresa poderia estar presente nesse bloco econômico e comercializar com empresas da Europa a partir desse país sem ter que enfrentar barreiras econômicas.

As opções de se instalar na Itália e na Espanha também foram avaliadas. A região de Caxias do Sul, cidade onde se situa a Marcopolo no Brasil, foi habitada por imigrantes italianos nos séculos passados e seu povo ainda se identifica com essa cultura; muitos funcionários da empresa conhecem o idioma italiano, por exemplo. Contudo, o alto custo da mão-de-obra local e as exigências trabalhistas/ sindicais na Itália impediram a escolha. Por outro lado, a semelhança do idioma espanhol com o português não foi suficiente para seleção da Espanha; essa barreira ainda tinha peso significativo. Além do idioma, o menor custo da mão-de-obra portuguesa e os padrões da fábrica encontrada em Portugal ajudaram na decisão. Na opinião de entrevistados, avaliando o contexto da época (1991) e a experiência que tiveram, não fosse a barreira de idioma a melhor escolha teria sido pela Espanha.

Segundo depoimentos de executivos da empresa, optar por se instalar em Portugal, hoje, não faria sentido. A barreira de comunicação se tornou insignificante se comparada ao que representava na época desse investimento. O estabelecimento da fábrica atualmente poderia ocorrer em algum outro país europeu com custos de produção mais baixos, situado no leste. Apesar dos maiores mercados consumidores se localizarem na Europa Ocidental (Alemanha, Reino Unido, França, Espanha e Itália), esses países têm altos custos de produção, principalmente com mão-de-obra; os próprios fabricantes dessa região estão se deslocando para o leste europeu. Polônia, República Tcheca, Hungria e Turquia podem ser consideradas como os melhores países para instalação de uma fábrica de ônibus atualmente. Nestas nações do leste europeu há boa tecnologia, mão-de-obra altamente qualificada e baixos

custos de produção. Há uma cultura industrial na região; as pessoas são bem treinadas, possuem muitos cursos, e o custo desse trabalho é o mais baixo da Europa.

### **5.2.2 Acelerando o crescimento com investimentos estratégicos no exterior: as fábricas da Argentina, México, Colômbia e África do Sul.**

A decisão de internacionalização da Marcopolo no meio da década de 90 ocorreu a partir de seu planejamento estratégico. O mercado brasileiro de ônibus estava bastante estável, não oferecendo oportunidade para o crescimento que a empresa almejava. Os mercados estrangeiros, que há anos faziam parte de seus negócios como forma de crescimento e de diversificação de risco, passaram a ser o foco de sua estratégia de crescimento. A empresa decidiu, então, intensificar suas vendas nos mercados mais importantes – países em desenvolvimento. Além da facilidade logística de acesso a mercados, a decisão de instalar fábricas nesses países também foi uma forma de evitar os altos impostos de importação incidentes sobre a comercialização de ônibus completos ou carrocerias montadas. Dessa forma, a Marcopolo também priorizou a instalação em locais que fazem parte de blocos econômicos, com o objetivo de evitar as barreiras tarifárias do país e de seus parceiros econômicos<sup>6</sup>.

A estratégia de internacionalização da Marcopolo foi calcada em quatro pontos principais, apresentados a seguir.

**a) Decisão de internacionalização:** a decisão da empresa em tornar-se uma multinacional. Não se trata mais da venda de tecnologia, mas da opção de instalar fábricas próprias para montagem de seus produtos em mercados estrangeiros. Isso ocorre em operações onde 100% do controle da empresa pertence à Marcopolo, ou através de *joint ventures* com empresas locais onde a Marcopolo exerce controle majoritário ou de 50%.

**b) Verticalização da produção:** o sistema produtivo da Marcopolo é bastante verticalizado. Ela produz todos os componentes que utiliza ou exerce controle acionário sobre

---

<sup>6</sup>Em países em desenvolvimento (os grandes consumidores de ônibus), onde há grande população e altas taxas de desemprego, os impostos de importação para ônibus geralmente são elevados, motivando a produção local. Essas barreiras protecionistas dependem da política de desenvolvimento de cada país.

as empresas que lhe fornecem outros itens que ela não produz em suas instalações. Essa característica lhe permite exercer grande controle sobre a qualidade e confiabilidade da produção de itens dos quais necessita para produzir suas carrocerias. Além disso, essa estratégia proporciona maior flexibilidade na adaptação de produtos a uso locais, assim como proteção da tecnologia de fabricação, no sentido da mesma não poder ser copiada pelos concorrentes (o que poderia ocorrer no caso de terceirização de fornecedores). Mesmo com atuais mudanças nas formas de suprimentos das unidades estrangeiras, conforme será explanado na seção 5.2.4, a empresa continuará centralizando a produção dos componentes mais importantes na fábrica brasileira.

A estratégia de verticalização da produção adotada pela Marcopolo tem uma função de diferencial competitivo relacionado principalmente aos componentes de função estratégica para o produto. Aqui é importante salientar que diferentemente da indústria automobilística, onde muitos componentes podem ser padronizados sem alterar consideravelmente o valor intrínseco do produto final, na montagem de carrocerias de ônibus é dado muito valor à diferenciação dos componentes e dos acessórios. Um exemplo é no caso dos bancos, onde aqueles utilizados por uma empresa A podem ser muito diferentes daqueles utilizados por uma empresa B, de forma que o usuário final perceba isso no primeiro contato com o ônibus (aspectos relacionados ao conforto, à estética e até mesmo à segurança). Nas palavras do vice-presidente da empresa, Sr. José Martins, “ônibus é mais artesanal”. Dessa forma, exige grande cuidado com a composição de cada item e esse controle é realizado pela empresa através de sua estratégia de verticalização.

**c) Tecnologia própria:** a Marcopolo é dona do próprio *know-how*. Quando decide penetrar determinado mercado, não necessita da permissão de outra empresa para fazer isso; não tem restrições, ninguém limita seu mercado nesse sentido. Quando uma empresa compra tecnologia, fica limitada, não podendo avançar nos territórios do cedente daquela tecnologia; isso limita o processo de internacionalização. Na opinião de executivos da empresa, o domínio da tecnologia é talvez o ponto mais forte da Marcopolo para sua internacionalização. E ao levar ela própria sua tecnologia para outros mercados, a empresa protege o seu *know-how*.

**d) Atender demanda de sistemas de transporte:** no segmento onde a empresa atua, as empresas operadoras estão perdendo sua individualidade, passando a fazer parte de um

sistema integrado de transporte. No Brasil, o sistema integrado pioneiro foi o de Curitiba, seguido de Porto Alegre, Criciúma, Goiânia e Belo Horizonte, entre outros. Em mercados onde a Marcopolo atua no exterior destaca-se o Projeto Transmilênio, de Bogotá, e o Transantiago, do Chile. Em cada país que vai adotar um sistema de transporte, o governo local faz suas exigências de especificações dos ônibus, inclusive em termos de nacionalização da produção. A empresa analisa o investimento necessário para esse tipo de projeto e as possibilidades futuras naquele mercado após o seu término. Numa análise de custo-benefício de produção local, inclusive em termos de impostos de importação que se evita, se o projeto para sistemas de transporte justifica o investimento, a companhia opta por se instalar no país. Essa é uma estratégia conseqüente, não determinante. A empresa não se instala no exterior apenas onde há sistema integrado de transporte; tampouco todos os projetos desse tipo exigem ou justificam produção local<sup>7</sup>. Mas a demanda por ônibus dos sistemas de transporte nos países é um fator externo de muita importância no desenvolvimento de sua estratégia de internacionalização.

Através da instalação de unidades no exterior, a empresa almeja aproximar-se dos seus principais mercados, intensificando ações de marketing, reduzindo custos e atendendo a exigências de nacionalização da produção. Ao se instalar em determinado país (e em determinado bloco econômico) ela evita as barreiras tarifárias que sofreria ao enviar seus produtos em outra modalidade de exportação. A longo prazo a estratégia da Marcopolo prevê sua localização em todos os blocos econômicos para atender mercados dessas regiões.

A seguir, a descrição das operações de investimento direto no exterior realizadas pela Marcopolo a partir de sua estratégia de internacionalização.

---

<sup>7</sup>Para atender ao Projeto Transmilênio, de Bogotá, produzir localmente era importante para redução de custos com impostos de importação. Como o projeto por si só justificava o investimento, a empresa se instalou no país e hoje atua no mercado daquela região com uma produção anual de quase 2.000 unidades. Já no Projeto Transantiago, no Chile, a empresa vendeu 1.116 carrocerias (o que justificaria sua instalação no país), mas o imposto de importação nesse caso era nulo e o projeto não exigia percentual de produção local; assim, a Marcopolo atendeu esta demanda através de exportações de CBU's do Brasil.

### 5.2.2.1 Na Argentina

A Marcopolo possuía boas expectativas com relação ao Mercosul e, em 1998, instalou a “Marcopolo Latinoamérica S.A.” em Rio Cuarto, província de Córdoba, na Argentina. A empresa adquiriu uma fábrica de produtos agrícolas desativada e a adaptou para a produção de carrocerias. Os ônibus eram enviados para o país em CKD e em SKD e só eram produzidos modelos urbanos nessa unidade; os demais continuavam sendo exportados em CBU do Brasil. Os produtos demandavam pequenas adaptações locais, nada comparáveis à concepção de um ônibus rodoviário (Paradiso Double Decker), outrora criado para esse mercado e fornecido via exportação.

Através da unidade argentina pretendia-se atender o mercado local, abastecido via exportação desde 1992, os demais países que compunham o Mercosul (Uruguai e Paraguai) e o Chile. Além disso, o mercado argentino de ônibus tinha grande demanda e apresentava crescimento, tornando-se bastante atrativo. Contudo, o que determinou a instalação da fábrica foi uma regra comercial no país de que ônibus urbanos deveriam ter chassis nacionais. A Mercedes Benz era a única montadora instalada na Argentina e fornecia chassis para as encarroçadoras locais produzirem os ônibus. Para vender carrocerias urbanas no país, a Marcopolo dispunha de duas opções: a) trazer chassis argentinos para as fábricas brasileiras, realizar a montagem e enviar os ônibus novamente à Argentina, o que não compensava os custos com logística e burocracia envolvidos; e b) montar as carrocerias no país. A empresa, que já vinha vislumbrando a possibilidade de expansão física internacional, optou por instalar fábrica na Argentina, um país geográfico e culturalmente próximo, com mercado importante e que possuía montadora de chassis.

O sistema de comercialização de carrocerias urbanas na Argentina ocorria através de concessionárias Mercedes Benz. A Marcopolo comprou uma concessão da Mercedes, a “Laureano”, e através desta recebia uma cota de produção de chassis, encarroçava e vendia às outras concessionárias Mercedes Benz, que faziam contato com os clientes finais. Na unidade argentina a Marcopolo chegou a produzir ônibus que foram enviados ao Chile e ao Uruguai, mas as vendas foram realizadas pelos representantes dos respectivos países ou diretamente do Brasil.

A fábrica Argentina produziu até 100 unidades/mês, representando uma participação de 35% do mercado de ônibus no país. Contudo, o auge da recessão econômica argentina em 2001 afetou a produção das indústrias ali instaladas, com altos índices de queda em todos os setores, e a unidade foi desativada. Atualmente a fábrica continua inoperante e os mercados argentino, uruguaio, paraguaio e chileno são atendidos através de exportações de diferentes modelos de ônibus em CBU do Brasil<sup>8</sup>.

#### 5.2.2.2 No México

A experiência da Marcopolo no México teve início com a aliança estratégica estabelecida com a Dina Autobuses em 1992, cujo contrato previa duração de 10 anos. Nesse mesmo ano a Marcopolo foi procurada por clientes mexicanos que desejavam comprar suas carrocerias. Ao exportar para esses clientes, que utilizavam chassis da Dina, esta propôs a parceria à Marcopolo. A Dina era uma empresa mexicana fabricante de caminhões, chassis e carrocerias para ônibus e tinha o objetivo de modernizar sua fábrica. A Marcopolo, aproveitando a oportunidade de atuar em território mexicano, também pretendia explorar o mercado do NAFTA<sup>9</sup> e buscava um parceiro para lhe fornecer chassis. Essa parceria previa fornecimento de componentes, montagem da fábrica, treinamento e transferência de tecnologia de fabricação por parte da Marcopolo; foram exportados 400 ônibus rodoviários completos e 2.500 unidades em CKD para o México nessa negociação. A Dina possuía uma rede de representação nos Estados Unidos. Vendia-se os *kits* para a Dina que, dotada de tecnologia Marcopolo, montava os ônibus e os vendia para os Estados Unidos através dessa rede. As vendas da Dina também deveriam abranger os mercados canadense e mexicano.

Durante essa experiência a Marcopolo pôde conhecer melhor a legislação dos Estados Unidos, cujas normas do departamento de trânsito são bastante rígidas. Para vender no país há uma série de especificações a atender: o chicote elétrico, a altura interna, a largura e a iluminação são diferentes; são necessárias adaptações para o frio, entre outras coisas. A empresa já vinha se adequando para essas exigências desde a época em que atuava no

---

<sup>8</sup>Hoje também é possível realizar vendas de ônibus urbanos com chassis brasileiros para a Argentina.

<sup>9</sup>NAFTA (*North American Free Trade Agreement*): Tratado Norte-Americano de Livre Comércio; bloco econômico que engloba Estados Unidos, Canadá e México. Entrou em vigor em 1994, mas os acordos entre Estados Unidos e Canadá iniciaram em 1988, recebendo adesão do México em 1992.

mercado americano via exportação do Brasil. As carrocerias foram adaptadas; o projeto foi concebido de acordo com o que foi especificado nos Estados Unidos e os ônibus foram testados em vários locais do país, sendo homologados pelo padrão americano.

Após seis anos de operação, a Marcopolo já possuía reconhecimento da marca no mercado mexicano e região, o que lhe possibilitava uma ação futura independente. Ao mesmo tempo, a experiência com a Dina teve algumas repercussões negativas. A empresa utilizou a tecnologia da Marcopolo para vender nos mercados da América Central, que não faziam parte do acordo; sua região de atuação deveria ser Estados Unidos, Canadá e México, onde ela não estava atendendo às expectativas. Além disso, não estava pagando devidamente os *royalties* pelas unidades fabricadas. Diante dessa situação, o contrato foi rompido em 1998 e a Marcopolo decidiu instalar sua própria fábrica no México<sup>10</sup>. Naquele mesmo ano a Dina Autobuses fechou sua fábrica.

Dessa forma, em 1999 a Marcopolo adquiriu uma fábrica de ônibus na cidade de Aguas Calientes, no país, e constituiu a “Polomex S. A. de CV”, com 100% de capital próprio. Com a compra da OISA (*Ômnibus Integrales S. A.*), pôde dispor de instalações montadas, funcionários treinados e uma carteira de clientes (deslocando um concorrente daquele mercado). Os produtos eram enviados do Brasil em PKD e, no México, eram montados nos chassis e recebiam o acabamento final. Em função da sua experiência de tantos anos no país e de sua parceria com a Mercedes Benz, que lhe fornecia os chassis, a empresa foi se tornando bastante conhecida naquele mercado.

A Mercedes Benz começou a trabalhar no México no mesmo período que a Marcopolo, em 1992, oferecendo ônibus completos (à época, além de chassis vendiam também carrocerias que produziam em sua encarroçadora no Brasil). Em 1997 a Mercedes saiu do ramo de carrocerias de ônibus na América Latina, desativando sua fábrica brasileira. Contudo, tinha planos de continuar oferecendo chassis ao mercado mexicano (ofertava em torno de 5.000 chassis/ano àquele mercado). Já a Marcopolo, estava fornecendo cerca de 1.000 carrocerias/ano para o México, para as quais não havia mais chassis da Dina para serem ofertados. Os próprios clientes mexicanos, empresas de transporte coletivo locais, já

---

<sup>10</sup> Além da experiência anterior no país, a opção por se instalar no México, entre os países do NAFTA, também ocorreu em função da forte demanda local por ônibus: é um país em desenvolvimento e com grande população, semelhante ao Brasil.

buscavam as carrocerias Marcopolo e chassis da Mercedes Benz, sugerindo uma parceria entre ambos. Assim, quando a Marcopolo decidiu se instalar no país, assumiu um compromisso com a Mercedes Benz de encarregar com seus chassis. Em contrapartida, ampliaria sua carteira de clientes, uma vez que passaria a atender também os da Mercedes. Com essa parceria o crescimento da Polomex foi acelerado. A Mercedes Benz tem uma participação muito grande no mercado mexicano de ônibus e a força da sua marca também atrai clientes. Com a união de forças das duas empresas obteve-se uma maior projeção para realizar a comercialização de ônibus naquele mercado.

Um ano depois de estabelecida a parceria, a Mercedes Benz propôs comprar 26% da Polomex, e o negócio foi realizado. Em 2001 a Mercedes fez uma nova proposta à empresa: fechar a fábrica de Aguas Calientes e se instalar junto a sua unidade de Monterrey, onde a Polomex está atualmente. Carrocerias da Polomex (cujos componentes agora são enviados em CKD do Brasil) e chassis da Mercedes Benz passaram a ser fabricados lado a lado. A Mercedes tinha o objetivo de aumento de eficiência operacional com essa proximidade geográfica, mas também reservou o direito de ter maior acesso às informações. A participação no capital da Polomex lhe garantiu um comprometimento maior, um controle maior sobre as operações, uma vez que agora tem maior acesso aos números. Com os 26% de participação na Polomex a Mercedes Benz pode acessar os diversos livros da empresa, e nessa negociação foi-lhe concedida a área financeira da organização para administrar.

Em 2004 o grupo Marcopolo estabeleceu a “Poloplast S. A. de CV” em Monterrey, para suprimento de componentes plásticos à Polomex. Nessa fábrica são produzidas peças de plástico reforçado com fibra de vidro e moldadas à vácuo, e que são utilizadas nas partes externas das carrocerias (partes da frente e de trás dos ônibus). O objetivo de instalação dessa fábrica era de nacionalizar a produção desses componentes, evitando altas taxações sobre importação dos mesmos, e proteger sua tecnologia de fabricação. Atualmente essa unidade também fornece componentes plásticos para empresas mexicanas de diferentes segmentos.

A Polomex não está atendendo aos mercados dos Estados Unidos e do Canadá. Ao implantar a fábrica do México, tinha-se como objetivo inicial atender todo o mercado norte-americano, mas isso ainda não foi possível realizar em função das normas de DOT que estabelecem que os produtos devem ser homologados dentro do país. As carrocerias da Marcopolo são homologadas; ela obteve essa licença desde a época em que comercializava

ônibus nos Estados Unidos via exportação do Brasil, e atendeu a novas especificações na época da parceria com a Dina. Contudo, os chassis da Mercedes Benz ainda não estão regularizados nos Estados Unidos e, em função da exclusividade dada à parceira/sócia, a Marcopolo não pode atuar no mercado americano com outros chassis. Há uma previsão dessa homologação para 2008, mas o mercado americano não faz mais parte do foco de vendas dessa unidade. É um mercado muito complexo, cujas especificidades e riscos nos quais se incorre com as vendas não são compensados pela demanda. Na época da parceria com a Dina, a Marcopolo também realizou algumas exportações para o Canadá, mas atualmente a Polomex não tem se focado nesse mercado por apresentar baixa demanda de ônibus.

Em 2005 a produção no México foi de 3.200 ônibus. Essa é a fábrica da Marcopolo que possui maior produção no exterior: sua capacidade é de 4.000 unidades/ano. Produz ônibus rodoviários, urbanos e micros, e atende aos mercados mexicano, da América Central e do Caribe. Na opinião de seus executivos, essa é a operação internacional mais bem sucedida da Marcopolo. Eventuais erros cometidos nas operações de Portugal e Argentina, em sua opinião, foram corrigidos nessa unidade.

### 5.2.2.3 Na Colômbia

A instalação da Marcopolo na Colômbia em 2001 foi orientada por duas motivações principais: estar presente em território do Pacto Andino e a oportunidade de fornecer ônibus ao sistema de transporte coletivo de Bogotá, o Projeto Transmilênio. Naquele bloco econômico havia grande demanda por carrocerias, principalmente na Colômbia (cujo mercado era abastecido via exportação desde 1996), Peru e Venezuela, e a redução de impostos de importação com o estabelecimento de fábrica na região tornava a opção atrativa. Entretanto, o que mais impulsionou a empresa nessa decisão foi a redução de custos que obteria com a produção local para fornecimento de ônibus ao Projeto Transmilênio. Como a produção que ela destinava ao sistema de transporte justificava o investimento e havia expectativas de outros negócios locais e nos países vizinhos, a empresa optou por se instalar nesse território.

Para esse empreendimento a Marcopolo firmou uma *joint venture* com a maior fabricante de carrocerias da Colômbia, a Carrocerias Superior, ou Superbus, com a qual

constituiu a “Superpolo S. A.”, onde cada uma das empresas participa de 50% do seu capital. A principal vantagem em entrar nesse território através de uma parceria, ao invés de fábrica 100% Marcopolo, é atribuída pelos entrevistados ao fato desse sócio local conhecer muito bem as peculiaridades da Colômbia (um país em guerrilha), ao seu conhecimento de mercado e boas relações políticas. A Superbus era uma empresa muito próspera, com grande projeção no setor, e que estava apta a atender ao Transmilênio. Assim, era mais frutífero estabelecer uma parceria com essa empresa do que ser sua concorrente nesse mercado.

A Superpolo situa-se em Bogotá, em antigas instalações da Superbus. A unidade possui capacidade de produção de 2.000 unidades/ano e os componentes são enviados para o país em CKD da fábrica brasileira. Inicialmente montavam apenas carrocerias urbanas articuladas para o Transmilênio, mas depois foram introduzidos outros modelos urbanos, rodoviários e micros, para atender outras demandas. Entre os planos atuais para essa fábrica estão os de ampliar as instalações e aumentar a gama de produtos.

Esta unidade atende os mercados da Colômbia, Venezuela, Peru e Equador, pertencentes ao Pacto Andino, e ao Panamá. Para a Bolívia as vendas são realizadas via exportação do Brasil. Como não há imposto de importação sobre ônibus neste território e os custos de exportar do Brasil são menores do que exportar da Colômbia, optou-se por abastecê-lo dessa forma. Para os mercados atendidos pela unidade colombiana são necessárias poucas adaptações nos produtos, realizadas pela equipe de engenharia local.

#### 5.2.2.4 Na África do Sul

A primeira experiência de produção da Marcopolo em território sul-africano data de 2000. Nessa época houve uma parceria com a Scania South Africa Pty Ltd. para produção de carrocerias em Pietersburg<sup>11</sup>, capital da província de Limpopo, no norte do país.

A Scania havia ganhado a concorrência para fornecimento de 220 ônibus urbanos à prefeitura da cidade, que exigia que os mesmos fossem montados localmente (chassis e

---

<sup>11</sup>Em 2002 houve mudança de nomes em cidades na África do Sul e Pietersburg passou a denominar-se “Polokwane”.

carrocerias). O governo local se dispôs, inclusive, a alugar pavilhões que fossem necessários a montagem dos ônibus, estimulando a produção e geração de empregos locais. Havia na África do Sul importantes fabricantes de carrocerias como Durabild, Santini, De Hans e MAN, e Volvo, sendo esta última uma concorrente da Scania no ramo de chassis. A Marcopolo já exportava em CBU para a África do Sul desde 1993 através de um representante em Johannesburg e o imposto de importação no país chegava a 20%. Dentre as encarregadoras que atuavam no país, a Scania convidou a Marcopolo para realizar o projeto.

Quando a Marcopolo estabeleceu essa parceria com a Scania, ela não vislumbrava uma instalação de fábrica futuramente no país. O mercado que ela atendia localmente e a demanda desse projeto não justificavam tal investimento em uma unidade própria. Assim, ela aceitou a parceria com o intuito de produzir os 220 ônibus e, depois disso, fechar a fábrica a ser provisoriamente montada nos pavilhões. A partir daí continuaria abastecendo a África do Sul apenas via exportações do Brasil, como vinha fazendo nos anos anteriores. Nessa condição especial, a Marcopolo negociou com a Scania que esta assumiria todos os custos com a fábrica e os deduziria ao pagar-lhe o valor das carrocerias; como a Marcopolo não queria ter uma entidade jurídica na África do Sul por tão pouco tempo, a Scania atuava como uma espécie de “contratador” da empresa enquanto o projeto estivesse em desenvolvimento.

No período em que a Marcopolo estava realizando esse projeto no país, a Volvo resolveu vender sua fábrica de carrocerias em Johannesburg. A Marcopolo comprou essa fábrica e, concluída a meta de produção em Pieterburg, mudou-se para a outra cidade. Com a compra da fábrica da Volvo, a Marcopolo também obteve acesso à sua carteira de clientes que, aliada aos mercados que ela já atendia, oferecia boas perspectivas de vendas na África do Sul e região. Foi assim que em 2001 instituiu-se a “Marcopolo South Africa Pty Ltd.”. Atualmente a Scania continua sendo a maior parceira da Marcopolo no país, seguida pela Volvo e pela Mercedes Benz. Conforme será detalhado na seção 5.2.5, na África do Sul boa parte das vendas é realizada para e pelas montadoras. A Marcopolo vende suas carrocerias para empresas fabricantes de chassis que vendem os ônibus completos para os clientes finais; a parceria com as montadoras de chassis, nesse caso, torna-se ainda mais importante.

Essa instalação possui capacidade de produção de 700 unidades/ano e produz ônibus rodoviários e urbanos, cujos componentes são enviados do Brasil em SKD. Atende aos mercados da África do Sul, Namíbia, Botswana, Moçambique, Zimbábue, Malawi, Tanzânia,

Quênia e Uganda – países cuja direção dos veículos fica ao lado direito, os *right hand drive* ou RHD. A maior modificação que as carrocerias da Marcopolo recebem para os mercados atendidos por essa fábrica é a estrutura adaptada para direção ao lado direito. Além disso, na África do Sul vigoram as normas européias para fabricação de ônibus, com várias adaptações locais. Para homologarem suas carrocerias na África, a Marcopolo fez adaptações para assentos, capôs, cintos de segurança, iluminação, largura dos ônibus; enfim, uma série de normas específicas, mas seguindo o já conhecido padrão europeu.

### 5.2.3 Principais obstáculos na fixação de unidades fabris no exterior

Os obstáculos encontrados no processo de internacionalização, segundo percepções de entrevistados, dependem das peculiaridades de cada país. As dificuldades que a empresa enfrenta atualmente são muito menores do que aquelas encontradas à época em que começava a exportar, onde barreiras de idioma<sup>12</sup>, desconhecimento de mercados e falta de parâmetros impediam-na de acelerar o seu desenvolvimento no exterior. A experiência adquirida ao longo dos anos e o reconhecimento internacional da marca facilitaram as operações em solo estrangeiro. Contudo, há questões mais complexas que são observadas a cada instalação de fábrica no exterior, entre as quais as mais significativas são:

**a) Legislação de cada país:** trabalhista, fiscal, de segurança etc. Uma das dificuldades que se enfrenta é conhecer o sistema legal que rege cada país e se adaptar ao mesmo.

**b) Treinamento de funcionários no exterior:** entender a cultura de cada um, descobrir a melhor forma de treiná-los, de motivá-los. É encontrada dificuldade para desenvolver uma cultura de participação nas decisões, uma vez que em quase todos os países onde a Marcopolo está instalada há essa dificuldade das pessoas em participar, em opinar, em ter mais iniciativa; isso é atribuído principalmente à herança cultural advinda do autoritarismo político aos quais esses países já estiveram expostos. Em alguns locais as pessoas não estão

---

<sup>12</sup>Idioma deixou de ser uma barreira significativa no processo de internacionalização, pelo domínio que hoje os executivos têm de outras línguas, em especial a inglesa. Contudo, foi lembrado em entrevista que em alguns países, como a China, por exemplo, ainda é necessária a presença de intérpretes e isso demanda mais tempo na comunicação entre as pessoas, o que ainda se caracteriza como uma dificuldade de operação no exterior em alguns casos.

acostumadas a trabalhar em grupo, em compartilhar, como são os funcionários do Brasil; não há essa cultura. Essa adaptação dos funcionários estrangeiros à cultura da empresa é tida como uma dificuldade muito significativa para a organização.

**c) Sistema de vendas:** formar a rede de representantes, de distribuidores, em um mercado e ter uma boa relação com a mesma. Esse é um ponto crucial para se obter sucesso num processo de internacionalização e que representa um desafio para a empresa.

**d) Expatriação de funcionários brasileiros:** a empresa enfrenta algumas dificuldades no processo de expatriação. Contudo, os problemas maiores não ocorrem na adaptação dos funcionários<sup>13</sup>, mas sim na da família, mais especificamente de cônjuges, o que repercute para os mesmos.

Quando há ocorrência de instalação de unidades no exterior, a Marcopolo envia uma equipe de funcionários brasileiros para esses países, assim como também traz engenheiros estrangeiros para receber treinamento no Brasil. No início das atividades sempre vai um grupo de brasileiros composto pelo pessoal da produção, de engenharia, da área comercial e financeira. Há um período médio de dois anos em que ficam no exterior, podendo ser prorrogado, onde montam a fábrica, oferecem treinamento aos funcionários estrangeiros e sistematizam as diferentes atividades organizacionais no país. Após esse período os brasileiros retornam, deixando gerentes natos administrando a unidade, e a coordenação dessas atividades é realizada do Brasil.

Os funcionários expatriados levam suas famílias consigo. Nesse processo, têm ocorrido dificuldades de adaptação das esposas<sup>14</sup> em outros países. Para as referidas mulheres há mudanças muito impactantes em suas vidas profissionais e rotinas pessoais no período em que estão no exterior. Geralmente elas não conseguem realizar as mesmas atividades profissionais que exerciam no Brasil; desconhecimento do idioma oficial do país, ou da língua inglesa, potencializa essas dificuldades e muitas vezes elas ficam confinadas no lar. Nesse

---

<sup>13</sup>A atuação da equipe de engenheiros brasileiros, ou da “turma de ninjas” da empresa, foi inclusive apontada como um facilitador do processo, em função de sua alta qualificação e disposição para trabalhar sob quaisquer intempéries para realizar os projetos no exterior.

<sup>14</sup>O quadro de funcionários da empresa e, conseqüentemente, o grupo de pessoas que vai para o exterior é formado predominantemente por homens.

processo, além da mudança profissional, em si, há restrição de integração social dessas mulheres numa outra comunidade. Além disso, seus maridos dedicam mais tempo ao trabalho na empresa no exterior do que ocorria no Brasil e, conseqüentemente, elas ficam mais tempo sozinhas.

Na expatriação os funcionários assumem maior carga de trabalho e de responsabilidades; a equipe de colegas é menor e as atividades são mais desafiantes. Eles precisam tomar mais decisões ao cumprir sua missão no exterior. Além disso, a ida para outro país geralmente envolve uma ascensão em seus cargos; os funcionários estão passando por um *upgrade* profissional e essas mudanças os envolvem ainda mais com o trabalho. E conseqüentemente também aumenta sua integração com as pessoas e com a cultura do país. Os filhos, crianças ou jovens, geralmente sofrem menos com essas mudanças familiares e de adaptação numa nova sociedade. Sua integração na nova cultura ocorre mais facilmente, uma vez que conhecem mais pessoas através da escola, da universidade, das atividades de lazer e de entretenimento em geral; socializam-se mais facilmente e não sofrem os impactos que uma mudança profissional causa, por exemplo.

A integração das esposas num outro país é o fator mais crítico no processo de expatriação de funcionários. Isso culminou com o caso de um diretor de uma fábrica num país “A” precisar retornar para o Brasil em função de problemas de adaptação da esposa. Em outro país, “B”, após um ano e três meses de moradia, a esposa de um executivo retornou ao Brasil porque não suportava mais viver no exterior. Por outro lado, há caso de adaptação muito bem sucedida em outro país, em que a família (e a esposa) encontrou dificuldade em retornar para o Brasil. A integração e apego ao novo país, à cultura, às amizades, e até a experiência de maior segurança que encontraram em território estrangeiro tornaram a experiência mais gratificante. Nesse caso específico, no mesmo país “A”, antes referido, a esposa desenvolveu amizades com colegas de profissão, dominava o idioma, realizou curso de pós-graduação no país, enfim, se integrou à cultura local, o que facilitou sua adaptação.

Um princípio que a Marcopolo está adotando para se prevenir desse tipo de problema é designar para esses trabalhos no exterior, funcionários solteiros ou, no caso de serem casados, com esposas que falem inglês e que tenham curso superior. Acredita-se que o domínio da língua inglesa facilita o processo de comunicação e a disposição para aprendizado

de outro idioma, assim como a escolaridade superior facilita a empregabilidade e adaptação num outro país.

#### **5.2.4 A organização das atividades produtivas no exterior**

Na organização das atividades produtivas da Marcopolo para atendimento de mercados estrangeiros, há funções que são centralizadas na matriz e outras que são distribuídas entre as plantas no exterior, coordenadas pela unidade brasileira. A partir de 2005 sua estratégia de suprimentos e manufatura tem sido redirecionada e estão ocorrendo algumas mudanças nas atribuições das unidades estrangeiras, alterando essa configuração.

Até 2005 a estratégia da empresa consistia em centralizar na planta brasileira as atividades de compra de matéria-prima e de fabricação de componentes, e do Brasil eram enviados os *kits* CKD e SKD com todas as peças para as unidades estrangeiras realizarem a montagem final das carrocerias. Em função do aumento do custo das matérias-primas (principalmente do aço) e da expressiva valorização cambial da moeda brasileira nos últimos anos, a empresa perdeu vantagem competitiva em produzir no Brasil e abastecer plantas estrangeiras a partir do país; comprar matérias-primas e produzir certos componentes no exterior hoje é mais vantajoso. Dessa forma, os esforços têm se direcionado no sentido de fazer abastecimento local das fábricas estrangeiras com certos itens mais básicos, como alumínio, vidro e borracha, e que não demandam tecnologia específica de produção de ônibus; ou seja, componentes de alto valor agregado e específicos para ônibus continuam sendo enviados do Brasil.

A longo prazo a empresa prevê abastecimento das diferentes unidades via *global sourcing*, onde a compra de itens e a fabricação de componentes para carrocerias será realizada nos países onde houver menores custos. Em vista disso, possui inclusive um escritório na China, onde já estabeleceu contatos com centenas de fornecedores locais para possível importação de componentes da região no futuro, assim como também avalia a possibilidade de instalação de fábrica no país, onde poderá produzir com custos mais competitivos internacionalmente.

O quadro a seguir ilustra a dispersão das atividades atualmente, reservadas essas observações de mudanças em curso.

Compras	Desenvolvimento de produto	Desenvolvimento de processo	Fabricação de componentes	Montagem	Melhorias
África do Sul Brasil Colômbia México Portugal	Brasil	Brasil	Brasil (todos) México (plásticos)	África do Sul Brasil Colômbia México Portugal	África do Sul Brasil Colômbia México Portugal

### Quadro 2 – Organização das atividades produtivas

Fonte: dados da pesquisa.

A atividade de compra, antes centralizada na unidade brasileira e compartilhada apenas com a fábrica portuguesa, vem sendo realizada pelas diferentes unidades, coordenadas pela matriz. Dependendo dos preços e dos tipos de materiais e componentes encontrados, a matriz autoriza essas aquisições nos diferentes países, não remetendo os conjuntos completos de componentes do Brasil para montagem local.

Atividades de desenvolvimento de produto e de processo continuam centralizadas no Brasil, e a de melhoria de produtos é dispersa pelas fábricas internacionais. Com o aumento de compras de materiais locais, a customização dos produtos é cada vez mais feita localmente e, em função disso, serão necessárias mais atividades de engenharia em cada país. Até então a empresa vinha mantendo pequenas equipes, as “micro-engenharias”, nas fábricas do exterior, mas tende a aumentar o número desses profissionais. Os produtos, que antes recebiam apenas pequenas adaptações locais através dos serviços de melhoria, receberão modificações de maior impacto. Dessa forma, cada unidade no exterior terá maior flexibilidade para certas alterações no projeto original dos produtos em função das customizações locais.

A fabricação de componentes para ônibus em geral é centralizada no Brasil e a fabricação de componentes plásticos ocorre também no México. Contudo, tem-se realizado investimentos em máquinas e equipamentos para as unidades do exterior fabricarem localmente alguns tipos de componentes (peças de estruturas de carrocerias, peças em fibra e de aço em geral) a partir da aquisição de matérias-primas locais. A produção de certos componentes estrategicamente importantes na fabricação de ônibus (em termos de

diferenciação dos produtos) continuará sendo realizada somente no Brasil<sup>15</sup>. A atividade de montagem está dispersa por todas as fábricas no exterior e cada uma dessas instalações está apta a fazer a montagem completa das carrocerias.

### **5.2.5 O sistema de comercialização no exterior**

A Marcopolo vende seus produtos através de representantes, concessionárias, importadores, venda direta de fábrica e através das próprias montadoras.

Os representantes são comissionados sobre as vendas, obedecendo à tabela de preços da empresa, e dão exclusividade à Marcopolo. Eles também possuem, no centro da região em que atuam, uma central com peças de reposição e oferecem assistência técnica. A rede de representação da empresa atua em mais de 50 países da América, África, Europa e Oriente Médio e é formada tanto por brasileiros que vão para o exterior, quanto por representantes locais. Eles são nomeados por região e há diferentes formas de seleção, variando conforme características de cada mercado ou por questão de oportunidade. Enquanto em certas nações da América do Sul, por exemplo, há representantes locais, o que facilita as vendas em função de conhecerem muito bem as peculiaridades do seu país, em outras regiões ainda mais distantes há brasileiros representando a empresa, como nos países árabes<sup>16</sup>. Em ambos os casos, essas pessoas devem ser boas conhecedoras do mercado onde vão atuar.

A figura do importador aparece freqüentemente no mercado europeu, realizando a compra dos produtos da Marcopolo (do Brasil ou de Portugal) e atuando independentemente na seleção de clientes, negociação de preços e distribuição. Concessionárias Mercedes Benz, exclusivamente, realizam as vendas no mercado mexicano, onde a Mercedes possui 26% do capital da Polomex. Nos outros países da América Central e do Caribe as vendas são realizadas por representantes. Na África do Sul e demais países da região atendidos por essa

---

<sup>15</sup>São exemplos desses componentes: poltronas, janelas, portas, tomadas de ar, sistema elétrico e ar condicionado.

<sup>16</sup>Segundo as leis árabes, quando alguém obtém o direito de representação/ importação em seu país, ele tem exclusividade sobre aquele mercado (realizando ou não as vendas); a empresa não pode vender naquele território senão através desse representante. Nesses países árabes a Marcopolo evita dar carta de representação para não limitar suas vendas no mercado. Assim, as vendas da região são realizadas através do escritório de Dubai, onde todos os representantes são brasileiros, garantindo maior flexibilidade de vendas.

fábrica, as vendas ocorrem através de representantes comissionados e também para e pelas montadoras. Nesta última modalidade, a Marcopolo vende suas carrocerias para empresas fabricantes de chassis (Scania, Volvo e Mercedes Benz) que vendem os ônibus completos para os clientes finais.

No negócio de ônibus um aspecto crucial para sua comercialização é o fator financiamento para clientes. O financiamento obtido por clientes no exterior geralmente é realizado por bancos locais; também ocorre através das montadoras e, no caso do México, pelas concessionárias Mercedes Benz através da sua instituição financeira DEBIS (*Daimler-Benz Inter Services*). Para exportações diretas do Brasil há linhas de financiamento do BNDES para clientes estrangeiros; esse recurso é bastante utilizado por clientes cujos países possuem taxas de juros mais altas que as brasileiras nessa modalidade.

As vendas de peças e a assistência técnica são feitas diretamente de fábrica, através de representantes e também pelas montadoras e concessionárias em mercados específicos. A assistência técnica preconizada pela Marcopolo é formada de um período de garantia e de período pós-garantia. O período oficial de garantia é de um ano e engloba a troca de peças de garantia. A pós-garantia é por período indeterminado; mesmo expirado o período oficial, a empresa tem o princípio de que se realizem novas negociações com os clientes no caso de ocorrência de certos problemas, e de buscar a origem dos mesmos.

A seguir é apresentado um quadro-resumo com as atribuições dos responsáveis pelas diferentes atividades comerciais relacionadas a cada planta no exterior.

	MÉXICO	COLÔMBIA	ÁFRICA DO SUL	PORTUGAL
<b>VENDAS</b>	Concessionárias Mercedes Benz	1) Representantes 2) Direto de fábrica (p/ grandes frotistas)	1) Montadoras 2) Representantes	Importadores
<b>FINANCIA- MENTO</b>	DEBIS (Mercedes Benz)	Bancos locais	1) Montadoras 2) Bancos locais	Bancos locais
<b>PEÇAS DE REPOSIÇÃO</b>	Através da rede Mercedes Benz	1) Representantes 2) Direto de fábrica	1) Montadoras 2) Representantes	1) Importadores 2) Direto de fábrica
<b>ASSISTÊNCIA TÉCNICA</b>	Através da rede Mercedes Benz	1) Representantes 2) Direto de fábrica	1) Direto de fábrica 2) Representantes	1) Importadores 2) Direto de fábrica

### Quadro 3 – Sistema de comercialização no exterior

Fonte: dados da pesquisa.

## 5.3 A EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS NA SELEÇÃO DE MERCADOS EXTERNOS E DE MODOS DE ENTRADA

No início das atividades internacionais, a busca de mercados externos se baseou na proximidade de países e oportunidades que se apresentavam. A primeira exportação, para o Uruguai, ocorreu de maneira passiva, sendo o cliente/representante que procurou a empresa. A partir daí procurou-se primeiramente os mercados mais próximos do Brasil. Como a Argentina já possuía fábricas de ônibus, a opção seguinte foi Paraguai. E assim a empresa seguiu avançando em mercados externos: dos vizinhos latinos mais próximos aos países mais distantes.

Não havia uma estratégia definida para explorar mercados estrangeiros; tudo ocorria de forma bastante empírica. As palavras do Sr. José Martins, vice-presidente da empresa e quem conduziu o processo desde as primeiras iniciativas, podem resumir esse comportamento: “você se sujeitava a cometer erros cavallares, como alguns que a empresa realmente cometeu, assim como a estabelecer os mais belos negócios, como a empresa também realizou... E a Marcopolo cresceu graças a esse pioneirismo”.

Na época em que a empresa começou a exportar, o que prevalecia era o espírito pioneiro de seus empreendedores. Havia uma percepção inicial de que determinado país poderia representar um mercado interessante e então partiam para o conhecimento desse país, desse mercado. Eram realizadas viagens até os países-alvo e estabelecia-se contato com empresas de transporte coletivo local e com prefeituras, entre outros, onde se oferecia os produtos. Em 1972, por exemplo, o vice-presidente da empresa foi à Nigéria sem nunca ter estado no país, sem conhecer suas fábricas, e lá permaneceu em torno de duas semanas visitando potenciais clientes. Através desses contatos se percebia o que os países compravam e o que não compravam, entendia-se como eram seus consumidores. A participação em feiras internacionais também propiciava projeção e estabelecimento de contatos importantes para a empresa. À medida que sua marca ficou conhecida em outros territórios, também foram surgindo pedidos do exterior.

Em resumo, a seqüência de regiões atendidas pela empresa foi: 1º América do Sul (1961); 2º África (1974), América Central (1976) e Europa (1974), praticamente na mesma época, mas a última região sendo atendida por exportações eventuais; 3º América do Norte – primeiramente com exportações ocasionais para Estados Unidos (1988) e depois com maior comprometimento no México (1992); 4º Europa passa a ser atendida com maior comprometimento através da fábrica de Portugal (1991); 5º Oriente Médio (1996); 6º Oceania (1998); e 7º Ásia (2001).

As possibilidades de atuar em novos mercados ocorrem tanto a partir de pedidos de potenciais clientes ou representantes, sugerindo vendas locais, quanto pela iniciativa da empresa em explorá-los. Atualmente a escolha de mercados externos ocorre de maneira bastante estruturada e antes de definir a forma de atuação em determinado país, são realizadas pesquisas detalhadas sobre o mesmo. Estes estudos começaram a ser organizados dessa forma, com tamanho detalhamento, a partir da “decisão de internacionalização” da empresa no meio da década de 90.

A análise de mercados parte de uma série de critérios. Os indicadores mais importantes nos quais a empresa se baseia para analisar o potencial de demanda de um país são: 1) tamanho da população; 2) percentual dessa população que mora na cidade; 3) renda; e 4) usos e costumes dos habitantes.

Quanto maior a população de um país, melhor para o mercado de ônibus. Há um indicador do setor informando a necessidade de um ônibus a cada mil pessoas. O segundo critério analisado é a população urbana; quanto maior a proporção desta, maior é a necessidade das pessoas se transportarem por ônibus (a população urbana se desloca mais em seu território). Contudo, há dois outros critérios que definem a demanda de ônibus: renda e usos e costumes de um povo. Países cuja renda da população é muito alta ou muito baixa apresentam menores demandas por ônibus; no primeiro caso há substituição por outras modalidades de transporte; no segundo, a renda pode ser insuficiente para utilização desse meio. É nos países em desenvolvimento que se concentra a maior procura por ônibus. Os usos e costumes de transporte num país, da mesma forma, influenciam essa demanda. Uso de transporte escolar e para trabalhadores; a existência de subsídio do governo para transporte público; hábitos de viagem, de trabalho e de turismo de uma população; enfim, diferentes costumes para transporte gerarão diferentes demandas por ônibus.

Assim, tem-se o exemplo do mercado dos Estados Unidos, com alta população urbana, mas com renda muito alta e preferência por outras modalidades de transporte; sua maior preferência por ônibus ocorre no transporte escolar. Já na Europa, caso semelhante em termos de características econômicas da população, as pessoas costumam utilizar ônibus para o turismo regional, demandando maior quantidade de modelos rodoviários. Hoje o foco da empresa se concentra em países em desenvolvimento, com significativa população urbana e hábito de transporte por ônibus. Exemplos de mercados-alvo onde a empresa pretende atuar nos próximos anos são Rússia, China, alguns países do Pacific Rim<sup>17</sup> e a Índia<sup>18</sup>, país para onde a empresa prevê a instalação de uma nova fábrica e que é um exemplo interessante a ser ilustrado. Na Índia sempre houve o hábito de uso de trens para locomoção, contudo, estes estão com capacidade esgotada; além disso, novas rodovias têm sido construídas no país, o que alavanca a movimentação de pessoas e também facilita o transporte por ônibus. Mudança nos usos e costumes de transportes daquela população, portanto, tem motivado o aumento da demanda por ônibus no país.

---

<sup>17</sup>Pacific Rim: conjunto de países e regiões ao redor do Oceano Pacífico, com interesses políticos, econômicos e ambientais em comum. É composto por Austrália, Cambodja, Canadá, China, Indonésia, Japão, Coreia do Norte, Coreia do Sul, Malásia, México, Nova Zelândia, Nova Guiné, Rússia, Singapura, Taiwan, Tailândia, Estados Unidos, Vietnã e várias ilhas do Pacífico.

<sup>18</sup>A Marcopolo não realizou qualquer operação comercial anterior na Índia.

A partir da análise desses critérios são extratificados países-alvo para a empresa. Essas informações são utilizadas tanto para a concentração de seus esforços de venda em termos de exportação, quanto para a análise de possível instalação futura de fábrica.

Quando é identificada uma possibilidade de fixação de unidade produtiva no exterior, um estudo mais detalhado é necessário. Nesse caso é realizado um estudo de viabilidade para identificar a melhor forma de atuação, onde são verificadas questões como:

- A existência de fabricantes de chassi no país. O chassi é a “matéria-prima” básica da Marcopolo e essa é a primeira questão analisada. A existência de um fornecedor de chassis para estabelecer a produção local é fundamental. É, também, um indicativo de demanda de ônibus naquele mercado.
- Fábricas de carrocerias que estão instaladas no país. Busca-se saber quem são os concorrentes e/ ou possíveis parceiros no mercado em estudo.
- Preços praticados no mercado.
- Informações estatísticas sobre a quantidade vendida de cada modelo de ônibus nos últimos cinco anos no país: ônibus rodoviários, urbanos, micros e minis.
- Necessidade de adaptação de produtos para uso local.
- Informações sobre o sistema de comercialização realizado. Obtêm-se informações sobre como são realizadas as vendas, a seleção de clientes, os financiamentos etc. por outras fabricantes de carrocerias ou montadoras de chassis no local.
- Informações sobre impostos de importação, custos de frete e custos de investimento em fábrica local. Estuda-se a forma mais competitiva de atuar nesse mercado; a melhor forma de enviar as carrocerias: montadas, em PKD, SKD ou CKD.
- Exigência de índices de nacionalização progressiva da produção no país.

- Supondo que o mercado seja atrativo e que haja necessidade de montagem local das carrocerias, há uma nova pesquisa sobre preço de matéria-prima local, custo de mão-de-obra, custos sociais etc.

O estudo de viabilidade é seguido da elaboração de um plano de negócios, onde são simulados três cenários (otimista, realista e pessimista) para análise final de viabilidade.

A equipe que toma essas decisões estratégicas de internacionalização é composta pelo vice-presidente da empresa, pelo diretor de estratégia e desenvolvimento, pelo diretor de negócios de “ônibus” e pelo diretor geral. Havendo consenso entre essas pessoas, o projeto é encaminhado para apreciação pelo comitê executivo e, depois, para o conselho de administração, para validação final.

## 6 ANÁLISE DO CASO

A análise do caso está dividida em três pontos principais – análise do processo de internacionalização, principais resultados financeiros obtidos e influência de políticas públicas no processo –, atendendo aos objetivos específicos do estudo.

### 6.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A Marcopolo iniciou suas operações internacionais de forma não-planejada e na medida em que cresceram em importância e a empresa ganhou experiência, essas atividades foram profissionalizadas. Hoje as operações internacionais representam a maior parte dos negócios da companhia e decisões desse cunho são tomadas de forma bastante estruturada.

As motivações que guiaram a empresa para o exterior mudaram conforme sua experiência e comprometimento nessa esfera, conforme o contexto macroeconômico brasileiro e devido às próprias condições locais de países anfitriões. Sua experiência inicial como exportadora passiva, acionada por clientes estrangeiros, acenava a possibilidade de “diversificar mercados” e com o tempo a empresa mesmo tomou a iniciativa de buscá-los. Nas primeiras décadas as exportações consistiam em “vendas extras”, opção utilizada para compensar flutuações de demanda no mercado interno e atender oportunidades apresentadas. Pouco a pouco essas atividades se tornaram mais representativas para os negócios da companhia e na década de 80, em consequência da significativa queda das vendas nacionais, provenientes da recessão econômica brasileira, entraram no foco de suas ações. Os mercados externos passaram a representar uma possibilidade de melhorar performance através da “ampliação de mercados” e “diversificação de riscos”. Foi nos anos 90, contudo, e a partir de seu planejamento estratégico, que os negócios internacionais se tornaram o principal alvo e o processo de internacionalização foi formalmente estruturado, partindo para investimentos diretos no exterior. Nessa época o mercado interno não apresentava as possibilidades de

“crescimento” que a empresa almejava e os mercados externos, que há anos demonstravam boa aceitação de seus produtos, eram uma opção rentável de negócios.

Os investimentos diretos no exterior fazem parte da estratégia de crescimento da companhia e ocorrem como forma de intensificar suas vendas nos mercados externos em termos mais vantajosos. A maioria desses investimentos partiu de análises rigorosas de custo-benefício de instalação em locais oportunos, mas os mesmos foram possíveis em consequência da experiência internacional acumulada pela empresa em períodos anteriores, assim como sua experiência específica nesses países.

A atuação internacional da Marcopolo pode ser identificada com os principais pressupostos da abordagem comportamental de internacionalização de empresas e, em alguns pontos, também pode ser explicada sob o enfoque econômico. Analisando o processo como um todo é possível perceber a relação conhecimento-comprometimento defendida pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais; as decisões de investimento direto no exterior, no entanto, também foram influenciadas por aspectos previstos pelo Paradigma Eclético de produção internacional, conforme é demonstrado ao longo das próximas seções.

### **6.1.1 O caso Marcopolo analisado sob o enfoque comportamental de internacionalização de empresas**

De forma geral a empresa seguiu o modelo de internacionalização preconizado pela Teoria de Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977 e 1990). A escolha de mercados e dos modos de entrada ocorreu de forma gradual, e foram identificados obstáculos e fatores facilitadores no processo “além dos econômicos”, conforme previsto pela abordagem comportamental. A seguir é apresentada a análise do processo de internacionalização da Marcopolo sob esta perspectiva.

### 6.1.1.1 A seleção de mercados externos

A escolha de mercados externos pela empresa ocorreu de forma incremental – dos mercados mais próximos aos mais distantes. As primeiras exportações foram destinadas a Uruguai e Paraguai, países vizinhos ou da “paróquia<sup>1</sup>”, e a seguir se expandiram pelos demais países da América do Sul. O próximo destino foi África, região que possui países em desenvolvimento e com alta densidade demográfica, o que caracteriza um mercado importante para o negócio de ônibus; a promissora demanda desse mercado, portanto, é que estimulou a empresa a enfrentar o distanciamento psíquico que poderia ter à época<sup>2</sup>. As exportações seguiram pelas Américas Central e do Norte, Europa, Oriente Médio, Oceania e Ásia.

Inicialmente não havia uma estratégia definida para avançar em mercados estrangeiros. Havia uma mescla entre oportunidades/ pedidos que chegavam do exterior, a continuidade de exportações para regiões próximas às já atendidas e a iniciativa das lideranças em buscar novos mercados que julgavam interessantes. Viagens e participação em feiras internacionais propiciaram conhecimento de mercados, estabelecimento de contatos importantes e projeção internacional. As iniciativas da empresa no desenvolvimento de produtos e de processos ajudaram a projetar sua marca além-fronteiras. Em 1971 a Marcopolo desbancou fabricantes europeus e americanos na concorrência para atender o mercado venezuelano; em 1974 exportou o primeiro ônibus brasileiro para a Europa (berço da tecnologia de ônibus) e, em 1988, o primeiro ônibus latino para o exigente mercado americano – evidências da sua capacidade de atender às mais diferentes demandas. O investimento na unidade portuguesa, com objetivo inicial de *upgrade* tecnológico para atender mercados mais exigentes, é uma prova de seus cuidados nesse sentido e que trouxe importantes resultados. Vários prêmios internacionais na categoria (como, por exemplo, o “*Busbuilder of the year 2004*”, na Bélgica) são reflexos dessas iniciativas e que promoveram a marca Marcopolo em solo estrangeiro.

A escolha de mercados onde realizou investimentos diretos também parece ter sido influenciada pela proximidade psíquica e experiência anterior. A primeira unidade foi

---

<sup>1</sup>Expressão utilizada por um entrevistado e que ilustra, num sentido figurado, a percepção de vizinhança, de comunidade, de extensão de um grupo ou pequena região.

<sup>2</sup>É previsto, sob o conceito de distância psíquica, que uma vez atendidos os países/mercados vizinhos, a empresa siga para seu “mercado” mais próximo.

instalada na Europa – bastante influenciada pelo tipo de investimento que se pretendia – mas num país culturalmente próximo do Brasil, onde o idioma foi fator determinante na escolha. Os empreendimentos internacionais seguintes – Argentina, México e Colômbia – foram realizados em países latinos e relativamente próximos geográfica e culturalmente do Brasil. De todos os investimentos, apenas a África do Sul não pode ser considerada tão próxima do Brasil. É importante lembrar, contudo, que a empresa já realizava exportações para esse país anteriormente e que houve uma primeira experiência de produção no território em parceria com montadora local; dessa forma, a experiência anterior na África do Sul (e região) pode ter reduzido distâncias<sup>3</sup>. Além disso, em termos de mercados de carrocerias a maior demanda por produtos brasileiros no exterior, depois da América Latina, é justamente no mercado africano.

Em 45 anos de atuação internacional, a empresa exportou para mais de 80 países nos cinco continentes e, com sua experiência acumulada em mercados estrangeiros, hoje é mais fácil contornar o distanciamento de outras nações. Quando uma empresa tem considerável experiência de mercados com condições similares é possível generalizar essa experiência para mercados específicos (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Atualmente são realizadas pesquisas detalhadas de mercados e antes de definir a forma de atuação em determinado país são feitos estudos intensivos sobre o mesmo, abrangendo principalmente aspectos técnicos e econômicos em torno da decisão. As barreiras psíquicas têm diminuído em importância para a empresa avançar em novos mercados.

#### 6.1.1.2 A escolha dos modos de entrada

No estudo foi identificada a seqüência gradual e progressiva de modos de entrada em mercados externos, passando de estágios de menor comprometimento de recursos para os de maior comprometimento.

A empresa iniciou as atividades na década de 60 com exportações não-regulares, aumentando seu comprometimento com as mesmas através da nomeação de representantes. Dez anos depois já realizava contratos de licença e assistência técnica; inicialmente para

---

<sup>3</sup>Um fator que poderia afastar a Marcopolo dessa opção outrora – o idioma oficial do país (inglês) – hoje não representa um obstáculo para a empresa, o que também reduz o distanciamento psíquico.

evitar barreiras tarifárias às exportações de carrocerias montadas e, a seguir, também como forma de atender diferentes demandas. Finalmente a companhia passou à instalação de subsidiárias no exterior.

É interessante observar que o modelo sequencial esteve presente para atuação internacional da empresa como um todo e também em cada mercado específico. Com exceção a Portugal (com objetivo diferenciado de instalação), a empresa já havia exportado ou realizado alguma parceria de produção anteriormente em todos os países onde instalou unidades produtivas. O período de tempo entre o início das exportações e o investimento direto em cada um desses países também foi semelhante, ocorrendo entre 5 e 8 anos.

Outro aspecto interessante se refere à forma de propriedade e à existência de parcerias de produção iniciais nos países onde ocorreram os investimentos. Com exceção à unidade argentina (a instalação mais próxima do Brasil), em todos os outros países houve *joint ventures* com empresas locais, acordo de produção anterior no país ou, ainda, aquisição de encarregadora já atuante no mercado. Esse comportamento pode ser interpretado como uma forma de aproximação do mercado, da realidade cultural e organizacional do país receptor, o que de fato foi mencionado em alguns pontos do estudo.

A seqüência de passos em internacionalização da Marcopolo seguiu, portanto, o padrão previsto pela abordagem teórica comportamental. Todavia, é importante considerar as variáveis estratégicas que estimularam a empresa a evoluir para investimentos diretos no exterior. No primeiro caso, a fábrica de Portugal, o objetivo primeiro era de *upgrade* tecnológico e, mais tarde, avançar no mercado europeu. Os demais investimentos ocorreram a partir da institucionalização do planejamento estratégico da empresa, através do qual se “planejou” a intensificação de vendas no exterior. Nesse mecanismo inicialmente não foram estipulados os pontos específicos onde a empresa se instalaria, mas ficaram estabelecidas as diretrizes gerais que seriam seguidas no momento oportuno. A descrição do caso demonstra a influência da distância psíquica nas decisões de investimentos passados, uma vez que, embora a empresa tenha “planejado” tornar-se uma multinacional, esses investimentos ocorreram em mercados próximos e nos quais já tinha experiência acumulada. Entretanto, a orientação estratégica influenciou na aceleração do processo, evoluindo para produção no exterior.

Embora a influência das estratégias empresariais na internacionalização de empresas não seja o foco da Teoria de Uppsala, a mesma reconhece que a direção e a velocidade com que as empresas seguem em mercados internacionais também são influenciadas por decisões estratégicas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). A declaração de Johanson e Vahlne (1990, p. 22) resume a posição da Escola nesse sentido: “nós acreditamos que processos de internacionalização são o resultado de uma mistura de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade”; e recomendam que é importante analisar a internacionalização das firmas com a mente aberta em relação a esses fatores.

Neste estudo considerou-se, portanto, que o processo de internacionalização da empresa ocorreu de forma gradual/ em passos seqüenciais e que sua orientação estratégica influenciou essa evolução na fase de investimentos diretos no exterior. Argumenta-se, contudo, que houve influência de mão dupla – o conhecimento acumulado pela empresa em experiências internacionais anteriores também possibilitou esse direcionamento estratégico.

#### 6.1.1.3 Principais obstáculos

Foram identificados obstáculos de natureza econômica e comportamental no processo de internacionalização da empresa.

Barreiras tarifárias e exigências de nacionalização da produção – atitudes típicas de países que representam seus principais mercados – foram importantes obstáculos para as exportações da empresa e, em grande medida, estimuladores de novas formas de atuação no exterior. O oportunismo de parceiros de produção/ licenciados em utilizar a tecnologia em prazos e/ou mercados além do estipulado – ou seja, o risco de perda de controle da empresa sobre a tecnologia transferida (conforme relatado na experiência mexicana, por exemplo) – também constituiu num entrave para o processo de internacionalização, o que faz a empresa analisar essas opções com maior precaução atualmente. Por fim, o impacto da variação cambial nos últimos anos, aliado à elevação do custo das matérias-primas, tem reduzido a competitividade na produção de componentes no Brasil para montagem nas fábricas estrangeiras; a estratégia da empresa para reverter esse quadro consiste, a longo prazo, na

reconfiguração das atividades produtivas no exterior. Todos esses obstáculos representaram dificuldades em comercializar em determinados mercados e, ao mesmo tempo, estímulos para novas maneiras de atuação no exterior, conforme poderá ser observado na análise sob a perspectiva do Paradigma Eclético mais adiante.

A falta de conhecimento de mercados e barreiras de idioma foram importantes obstáculos nas fases iniciais de internacionalização da empresa; dificuldade com idioma chegou também a definir a escolha do país do primeiro investimento direto no exterior. Hoje essas barreiras têm peso bem menos significativo para a companhia mas, indagados sobre as principais dificuldades de internacionalização, particularmente quanto aos investimentos diretos no exterior, os entrevistados apontaram principalmente fatores culturais. Treinamento de funcionários no exterior, expatriação de funcionários brasileiros e sistema legal dos diferentes países foram apontados entre as principais dificuldades na realização desses investimentos.

Embora a empresa tenha acumulado considerável conhecimento de mercados externos em todo esse tempo, existem características culturais típicas de cada país, de “sua gente”, assim como as do próprio brasileiro, sobre as quais é difícil assimilar/generalizar conhecimento ou fazer “previsões”. Aqui a referência não é aos hábitos de consumo e relações comerciais nesses mercados, mas de recursos humanos que irão compor a estrutura organizacional das subsidiárias. Entender a cultura do estrangeiro a ponto de descobrir a melhor forma de treiná-lo/motivá-lo, adaptá-lo à cultura da empresa, é um desafio. Expor brasileiros a culturas estrangeiras, da mesma forma, nunca foi fácil (ROCHA, 2003); neste ponto a dificuldade da empresa não está na expatriação de seus funcionários, especificamente, mas de seus cônjuges, havendo dificuldades com idioma, de adaptação profissional e integração social das esposas no novo país.

É provável que estes obstáculos sejam potencializados devido ao estágio relativamente inicial em investimentos diretos no exterior no qual a empresa se encontra, e que sua estrutura organizacional, ou o setor de RH, ainda esteja se desenvolvendo para melhores práticas nesse sentido. É compreensível que algumas dessas dificuldades sejam “gradualmente contornáveis”, e que o acúmulo de conhecimento sobre diferentes características desses países prepare a empresa para melhor lidar com a situação. Nesse caso, a experiência recente nesses

locais ainda não possibilitou todo o aprendizado necessário para lidar com alguns desses problemas.

#### 6.1.1.4 Fatores facilitadores

Podem ser destacados como principais facilitadores do processo de internacionalização da Marcopolo, a sua tecnologia de produção, a capacidade de adaptação dos sistemas de montagem em diferentes locais, a qualificação de sua equipe técnica, a variedade de produtos que possui e competência em adaptação dos mesmos a diferentes demandas, e preços competitivos, entre outros. A história da empresa sempre foi marcada por suas iniciativas pioneiras em termos de tecnologia de produção e de produtos ofertados, o que lhe trouxe reconhecimento e projeção da marca nos mercados interno e externo. Além dessas vantagens competitivas, também foi possível identificar a influência das *networks* empresariais na expansão internacional da companhia.

As atividades das encarroçadoras de ônibus são diretamente ligadas às das montadoras de chassis. Um ônibus não é produzido sem o produto das duas empresas e, dessa forma, são desenvolvidos elos técnicos entre ambas. As encarroçadoras e montadoras formam uma rede de relacionamento setorial que inicialmente é desenvolvida no mercado doméstico. Considerando-se que as montadoras (Mercedes Benz, Scania, Volvo etc.) atuam de forma global, é natural que essas relações de negócios também possam ser expandidas para os mercados externos, assim como novos elos com outras empresas do setor também podem ser criados nessa esfera.

As interações de negócios via *network* podem ser vistas como facilitadoras no processo de internacionalização à medida que o acesso ou formas de entrada nos mercados estrangeiros podem ser influenciados por esses relacionamentos. O aspecto de *network* nesse processo deve fazer os conceitos – comprometimento, conhecimento, atividades correntes e decisões de comprometimento serem multilaterais (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Dessa forma, o processo de adquirir conhecimento de mercado e as possibilidades de interação com o mesmo podem ser facilitados através do relacionamento com empresas atuantes nesses mercados.

No caso estudado foi possível observar em vários momentos a influência de montadoras na produção da Marcopolo no exterior – não só como parte do processo, mas buscando a parceria de produção, estimulando a empresa a atuar mais intensivamente nesses mercados (como na África do Sul e no México, por exemplo). Destaca-se, ainda, a importância dessas *networks* para o sistema de comercialização da empresa no exterior. Formar um sistema de vendas em um mercado é um ponto crucial para se obter sucesso no processo de internacionalização e que representa um desafio para a empresa, destacam seus representantes. Nos negócios das unidades argentina, mexicana e sul-africana houve a utilização de sistemas comerciais das montadoras, abrangendo desde vendas e assistência técnica até o financiamento para clientes, facilitando a atuação da companhia nesses mercados. As *networks* desenvolvidas com as montadoras foram de grande importância para a produção e comercialização de produtos da Marcopolo em diferentes mercados, facilitando o seu processo de internacionalização.

### **6.1.2 As decisões de investimento direto no exterior sob a perspectiva do Paradigma Eclético de produção internacional**

A realização de investimentos diretos no exterior pela Marcopolo também pode ser interpretada através do Paradigma Eclético de produção internacional (DUNNING, 1979, 1980, 1988 e 2001), segundo o qual uma empresa irá se comprometer com esses investimentos na medida em que possuir vantagens de propriedade, de internalização e de localização que justifiquem sua fixação em outros países.

A decisão de tornar-se uma multinacional, no meio da década de 90, e a estratégia estabelecida desde então, levou a companhia a uma série de investimentos diretos no exterior. Analisando o caso pode-se inferir que tal decisão foi possível em função da empresa possuir vantagens “OLI”/PLI que justificavam a instalação de unidades produtivas junto aos seus mercados externos. Essas vantagens são apresentadas a seguir.

**Vantagens de propriedade:** entre as vantagens de propriedade específicas da Marcopolo em relação a seus competidores estão a tecnologia de produção, a capacidade de pesquisa e de desenvolvimento de novos produtos, e sua marca, internacionalmente

conhecida. Além disso, a grande capacidade instalada para produção de componentes (no Brasil) e para montagem gera economias de escala diferenciadas para a empresa.

Esses “ativos intangíveis” representam vantagens competitivas desenvolvidas no Brasil e reforçadas no próprio processo de internacionalização. São, também, “ativos a proteger”, uma vez que quanto maior é a vantagem de propriedade das empresas, maior é o incentivo que elas têm de explorá-la elas mesmas (DUNNING, 1979).

**Vantagens de internalização:** a principal vantagem da Marcopolo em internalizar suas atividades – transferir suas vantagens de propriedade através das fronteiras de modo “interno” à sua própria organização – é a proteção de sua tecnologia de produção.

A empresa já possuía experiência de muitos anos em licenciamento/ transferência de tecnologia, mas ao estabelecer sua estratégia de internacionalização definiu como prioridade “instalar fábricas próprias”. Em alguns pontos do estudo é manifestada a preocupação da companhia com o risco de perder o poder sobre sua tecnologia (de montagem ou de fabricação de componentes). Na experiência do México, por exemplo, o uso indevido de sua tecnologia pela licenciada motivou o rompimento do contrato e determinou o estabelecimento de subsidiária no país para continuar atendendo seus clientes.

Realizar a montagem das carrocerias em fábricas próprias no exterior é, entre outras motivações da empresa, uma forma de proteger sua tecnologia.

**Vantagens de localização:** entre as vantagens que favorecem a produção local da Marcopolo em diferentes países ao invés de atendê-los através da exportação de produtos prontos ou de licenciamento<sup>4</sup>, estão a facilidade logística de acesso a mercados, o contorno a barreiras protecionistas impostas por governos locais e, mais recentemente, o acesso a insumos. Essas vantagens de localização tornam mais vantajoso para a empresa explorar suas vantagens de propriedade e de internalização em conjunto com recursos de fora de seu país de origem (DUNNING, 1979 e 1980).

---

<sup>4</sup>Neste caso, parte-se do princípio de “internalizar” mercados.

**a) Facilidade logística:** através das suas fábricas internacionais, a Marcopolo abastece o mercado local e os diferentes países do entorno, reduzindo custos logísticos principalmente com frete e agilizando as operações.

**b) Contorno a barreiras protecionistas:** barreiras tarifárias e exigências de nacionalização da produção são talvez o maior entrave para a empresa abastecer seus mercados via exportação.

Ao estabelecer fábrica local a empresa atende às exigências de nacionalização da produção e, principalmente, evita ou reduz custos com impostos de importação incidentes sobre seus produtos prontos no país. Em algumas instalações esse fator teve peso determinante na decisão. A opção de instalar fábricas para montagem das carrocerias em países que fazem parte de blocos econômicos é uma forma de evitar as barreiras protecionistas ao atender os países dessas regiões.

**c) Acesso a insumos:** historicamente sempre foi mais vantajoso para a Marcopolo centralizar no Brasil a produção de componentes para a montagem de carrocerias – os custos de produção (principalmente de matéria-prima) eram menores e a empresa ainda se beneficiava de maior controle da qualidade desses itens, assim como da proteção da tecnologia de fabricação dos mesmos. Nos investimentos diretos descritos neste estudo foram transferidas apenas as operações de montagem para as fábricas<sup>5</sup> – a vantagem de localização no exterior era associada a essa etapa do processo. Produzir componentes no Brasil era mais vantajoso – havia vantagens locacionais de produção no país.

Nos últimos anos essa vantagem competitiva de produzir no Brasil tem diminuído e comprar matéria-prima e produzir certos componentes no exterior hoje é mais vantajoso. Em consequência disso, a estratégia de suprimentos e manufatura da companhia tem sido redirecionada, modificando atribuições das diferentes plantas no exterior. A longo prazo é previsto abastecimento dessas plantas via *global sourcing* e é cogitado até mesmo a instalação de fábrica em determinados locais<sup>6</sup> em função principalmente dos custos dos insumos no país.

<sup>5</sup>Exceção é feita ao caso mexicano. Em 2004 foi instalada a Poloplast no país para produção local de componentes plásticos para a Polomex – uma forma de evitar as altas taxações locais sobre a importação desses itens e de proteger a tecnologia de fabricação dos componentes. Vantagens locacionais e de internalização, portanto, levaram à transferência dessa fábrica para o México.

<sup>6</sup>Na China, por exemplo, conforme descrito na seção 5.2.4.

Assim, observa-se que as vantagens associadas à localização das fábricas da Marcopolo no exterior estão se modificando.

Anteriormente as vantagens principais de localização no exterior giravam em torno da facilidade logística e da redução de custos com impostos de importação. Atualmente há maiores vantagens relacionadas à compra de insumos e fabricação de componentes nos países anfitriões e, mais além, essa vantagem pode até mesmo determinar a instalação de fábricas específicas no futuro. E o Brasil perde vantagem de localização da produção de muitos desses componentes.

Dessa forma, seguindo a classificação proposta por Dunning (1988), os investimentos estrangeiros da empresa, antes baseados em mercado, agora tendem a ocorrer também com base em recursos. E isso se deve a mudanças nas vantagens locacionais da produção. Na medida em que um país modifica seu padrão de desenvolvimento, a configuração OLI das empresas também muda (DUNNING, 2001). Neste caso, a perda de vantagem competitiva em produzir no Brasil tem motivado a empresa a reconfigurar suas atividades no exterior e tende a modificar seu padrão de produção.

O Paradigma Eclético se apóia, portanto, na combinação desses três fatores e preconiza que os mesmos influenciam a decisão de produção no exterior pelas empresas e o crescimento de tal produção. Conforme identificado no estudo, é possível relacionar os investimentos diretos no exterior realizados pela Marcopolo às vantagens OLI relativas de produzir nesses países. Contudo, novamente é lembrado que a experiência internacional acumulada pela empresa anteriormente também possibilitou essa mudança em seu modo de atuação internacional.

Embora a empresa tenha “planejado” tornar-se uma multinacional e recebido a influência de uma série de variáveis econômicas que motivaram sua decisão, foram identificados traços claros da influência da distância psíquica e da experiência em mercados externos (e nos países específicos) na realização desses investimentos. Até aqui as duas abordagens teóricas que guiaram este estudo se complementam para explicar o caso Marcopolo.

## 6.2 PRINCIPAIS RESULTADOS FINANCEIROS OBTIDOS

Nesta etapa do estudo buscou-se compreender qual foi o impacto financeiro que o processo de internacionalização trouxe à empresa, ou seja, em que medida os mercados externos foram uma alternativa importante para sua melhoria de desempenho. Dessa forma, é importante ressaltar alguns pontos que definiram a seleção do período para a análise, de 1996 a 2005, e a base de informações que foi utilizada.

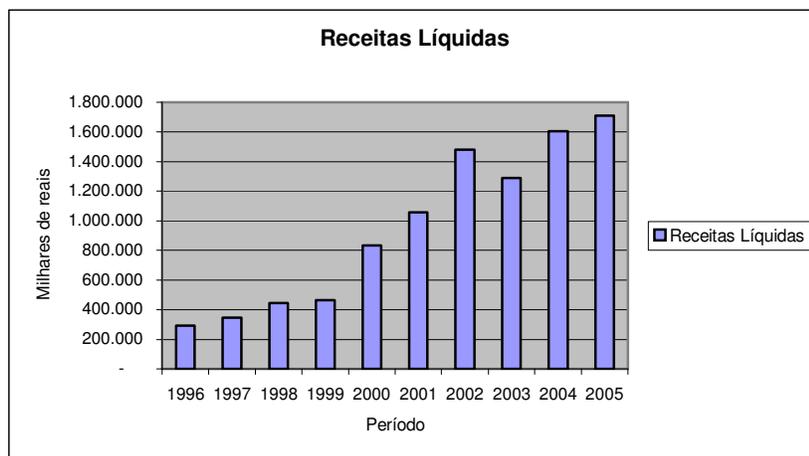
A Marcopolo realiza atividades com mercados internacionais desde o início da década de 60, através de exportações, o que teoricamente pode ser definido como o início do seu processo de internacionalização. Contudo, ao selecionar um horizonte de tempo para analisar os demonstrativos, buscou-se, junto à direção da empresa, identificar qual seria o período mais significativo para comparar a rentabilidade das atividades antes e após tal ascendência em termos de internacionalização, assim como conhecer a base de informações que possuía para ser utilizada.

Segundo depoimentos, o período de maior impacto financeiro nos resultados da empresa, em termos de internacionalização, foi de 1998 a 2005. As exportações sempre tiveram participação importante em seu faturamento, mas é a partir desse período, com a expansão de unidades da Marcopolo no exterior, que as receitas e a rentabilidade de operações internacionais se tornaram mais expressivas. Assim, selecionou-se o período dos últimos 10 anos para avaliação.

As informações disponibilizadas para o estudo constituíram-se nos demonstrativos financeiros publicados e em informações concedidas através de entrevistas. Nesses demonstrativos são destacadas apenas as “receitas” em mercados externos, não sendo possível analisar, separadamente, a rentabilidade desses mercados. Por razões estratégicas, não puderam ser disponibilizados esses dados de forma pontual. Dessa forma, as informações de lucro e os índices apresentados se referem às operações consolidadas da empresa – atividades nos mercados interno e externo conjuntamente<sup>7</sup>. Entretanto, através das entrevistas pôde-se obter algumas informações genéricas sobre a rentabilidade dos mercados externos.

<sup>7</sup>Nas receitas líquidas apresentadas também estão incluídas as vendas de peças e receitas da MVC Componentes Plásticos como um todo, assim como a revenda de chassis. Essas receitas representam cerca de 12% do total.

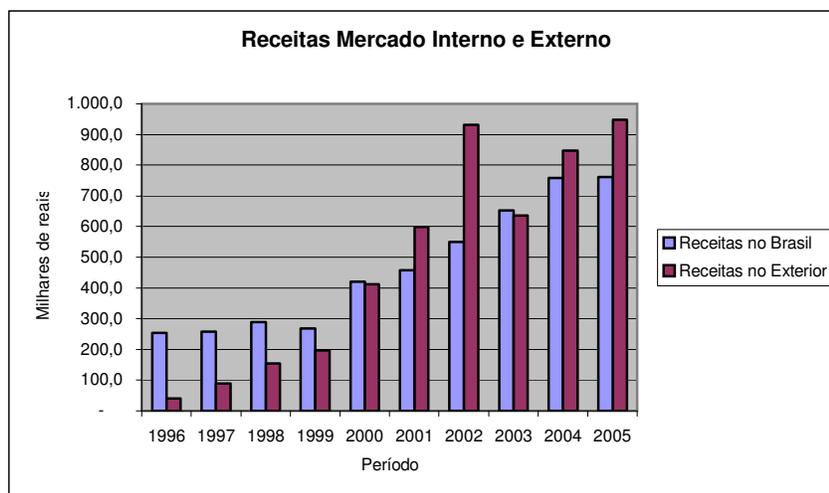
A seguir é apresentada a evolução do faturamento da empresa no período de 1996 a 2005:



**Gráfico 4 – Evolução das receitas líquidas**

Fonte: dados da pesquisa.

As receitas podem ser desdobradas em mercados interno e externo, como segue:



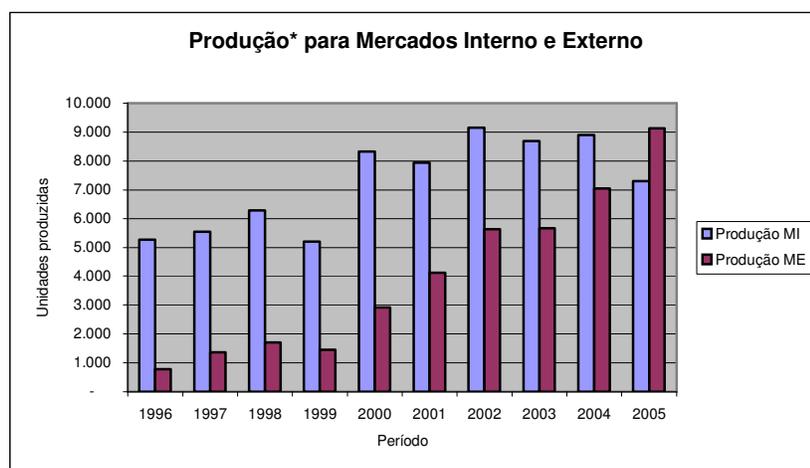
**Gráfico 5 – Evolução das receitas líquidas nos mercados interno e externo**

Fonte: dados da pesquisa.

No decorrer dos últimos dez anos o faturamento cresceu substancialmente. De uma receita de 300 milhões em 1996, a empresa fechou o ano de 2005 com um faturamento de 1,7 bilhões, ou seja, um crescimento de quase 6 vezes na receita do período. O gráfico 5 apresenta a participação crescente das vendas no mercado externo, ao qual pode ser atribuído em grande parte o desempenho do período. Em 1996 as receitas de operações no exterior, advindas

principalmente de exportações, giravam em torno de 40 milhões ou 14% do faturamento da época; em 2005 essas receitas chegavam a 950 milhões e representavam 55% do faturamento total da empresa, consolidando sua importância para o desempenho financeiro da Marcopolo.

É importante destacar as significativas variações nas receitas advindas de mercados externos em 2002 (positiva) e de 2003 (redução em relação ao ano anterior). A grande desvalorização da moeda brasileira em 2002, que já vinha com esse comportamento desde 1999, beneficiou bastante as receitas de operações no exterior. A valorização do real em 2003, entretanto, não permitiu a repetição do mesmo desempenho, havendo queda nessas receitas<sup>8</sup>. Apesar do aumento constante das vendas em unidades físicas para o exterior, conforme gráfico 6, a valorização cambial produziu essa variação significativa no faturamento.



\*Unidades produzidas no período para vendas nesses mercados. Não foi possível apresentar os números de unidades efetivamente vendidas porque a empresa não possuía abertura das vendas, assim como da produção de cada país, antes de 2001. A diferença entre produção e vendas decorre da variação entre os estoques iniciais e finais de cada exercício, uma vez que a companhia só produz mediante pedidos confirmados, havendo, portanto, pequena variação entre ambas.

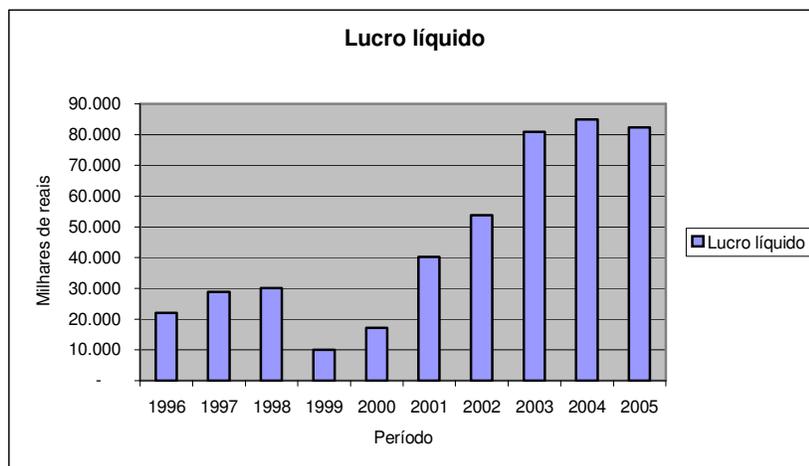
### Gráfico 6 – Evolução da produção para mercados interno e externo

Fonte: dados da pesquisa.

A valorização do real, além de reduzir as receitas de exportação, ocasionou desalinhamento entre os preços praticados no mercado doméstico e preços internacionais, devido a aumentos não-lineares nos preços dos principais insumos, ocasionando desequilíbrio na estrutura de custos. Esses aumentos foram parcialmente contrabalançados por medidas internas de redução de custos e aumentos de preços das carrocerias, e essas ações

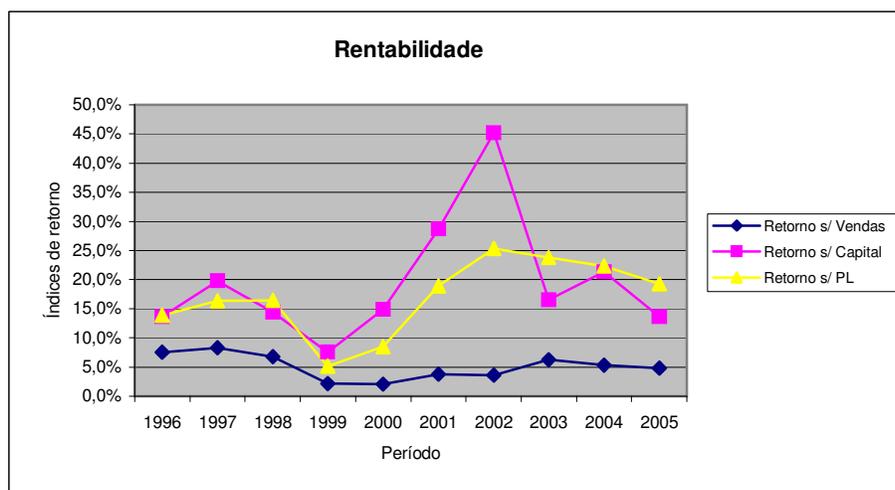
<sup>8</sup>Em dezembro de 2002 o dólar estava cotado a R\$ 3,53 e em dezembro de 2003 a R\$ 2,89. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006a)

contribuíram para o aumento do lucro líquido do período e no retorno sobre as vendas, como pode ser visualizado a seguir.



**Gráfico 7 – Evolução do lucro líquido**

Fonte: dados da pesquisa.



**Gráfico 8 – Índices de rentabilidade da empresa no período de 1996 a 2005**

Fonte: dados da pesquisa.

Alguns resultados merecem atenção especial nas figuras apresentadas – a forte queda nos lucros e índices de rentabilidade de 1999, sua ascensão no período de 2000 a meados de 2003, e posterior estabilização e queda entre 2003 e 2005.

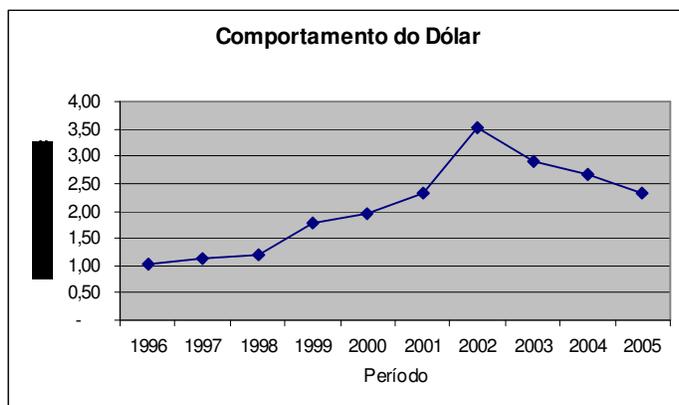
Em 1999 houve retração nas vendas (unidades físicas), tanto no mercado interno quanto no mercado externo, e também o impacto da desvalorização cambial sobre os resultados da empresa. Esse ano foi aquele que registrou o mais fraco desempenho da

indústria brasileira de carrocerias para ônibus desde o início do Plano real em 1994, com um recuo nas vendas físicas totais de 37% no setor. No mercado interno essa queda foi de 39,5% e deveu-se principalmente à escassez de financiamento aliada a altas taxas de juros, às indefinições na política de concessões de transportes urbanos e rodoviários de passageiros e ao crescimento incontrolável do transporte ilegal. No mercado externo, a crise dos mercados latino-americanos, principal mercado das exportações, também comprometeu os resultados da indústria, havendo uma redução de 27% na quantidade de carrocerias vendidas. A queda no volume físico total vendido pela Marcopolo em 1999 foi de 17%, bastante inferior a da indústria. Entretanto, também houve uma elevação nas suas receitas nesse ano, em função do impacto da variação cambial. Com a forte desvalorização do real em relação ao dólar no período, mesmo com a redução de volume físico vendido no mercado externo houve um incremento de receitas. Em contrapartida, a variação cambial representou um grande impacto sobre os financiamentos em dólar que a empresa possuía àquela época, repercutindo diretamente na redução dos lucros. A queda nas vendas e o aumento das despesas financeiras (resultantes da variação cambial) pressionaram os resultados da companhia em 1999, o que pode ser constatado em seus lucros e também nos seus índices de rentabilidade.

Nos anos seguintes a 2000 a empresa apresentou expressivas e crescentes vendas para o mercado externo, em unidades físicas e em faturamento (com exceção a 2003). Nesse período eram efetivadas as operações internacionais nas fábricas do México (cuja instalação iniciara em 1999), da Colômbia e da África do Sul. O crescimento da Marcopolo foi bastante significativo após a sua expansão física internacional, uma vez que pôde entrar de forma intensa em mercados onde sua participação anterior via exportações era menor ou inexistente. De uma produção inferior a 2.000 carrocerias destinadas ao mercado externo na década de 90, a companhia ultrapassou a marca de 9.000 unidades com esse destino em 2005 e mais de 60% dessas vendas partem das fábricas do exterior. Os lucros da empresa também tiveram aumento significativo, assim como os índices de rentabilidade apresentaram desempenho crescente em parte desse período.

Um fator de grande impacto no desempenho financeiro da Marcopolo nessa época foi a variação cambial. O dólar foi constantemente valorizado em relação à moeda brasileira a partir de 1999, chegando ao pico em 2002; a partir de 2003 e até a época em que esta dissertação se conclui, ele esteve em queda. E os índices de rentabilidade da empresa

acompanharam esse comportamento. A seguir é apresentado o comportamento do dólar no período.



**Gráfico 9 – Valor de fechamento do dólar ao final de cada ano, de 1996 a 2005**

Fonte: Banco Central do Brasil (2006a)

A elevação dos preços mundiais das *commodities* – produtos siderúrgicos, metais não ferrosos e derivados do petróleo – a partir de 2004<sup>9</sup> aumentaram os custos de produção e também contribuíram para a queda nos índices de rentabilidade da Marcopolo.

A combinação desses dois fatores tem repercutido negativamente nos resultados da empresa. Apesar do aumento constante no faturamento, os lucros têm evoluído (e involuído) em menor medida, o que se reflete nos seus índices de retorno sobre as vendas, sobre o capital (ROI) e sobre o patrimônio líquido (ROE), uma vez que essas taxas refletem a proporcionalidade dos lucros em relação a estas bases.

“Historicamente a rentabilidade da empresa sempre foi maior no mercado externo (...) A partir de 2004 o mercado externo não é mais rentável como era e, atualmente, é menos rentável do que o mercado interno”<sup>10</sup>, declara o diretor de relações com investidores da Marcopolo, que atribui esse fato principalmente aos dois problemas citados. E em outro momento complementa: “a variação cambial é o fator econômico que gera maior impacto, positivo ou negativo, no desempenho da empresa”.

<sup>9</sup>No ano de 2004 os preços do aço no mercado mundial quase dobraram e atribui-se esse fato principalmente à forte demanda da China, importante consumidora. A persistência das cotações das *commodities* metálicas em patamares elevados deve-se, também, à oferta insuficiente para atender o aumento da demanda mundial (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006b).

<sup>10</sup>Conforme declarado no início desta seção, a empresa não disponibilizou dados financeiros (além das receitas) relativos especificamente às operações internacionais, mas concordou em divulgar, de forma genérica, essa informação sobre sua rentabilidade.

Frente a essas dificuldades, inicialmente buscou-se um realinhamento de receitas e de custos através da elevação de preços<sup>11</sup>, do aumento da produção e de maior controle de custos e de despesas<sup>12</sup>. Atualmente a companhia tem se direcionado para operações de *global sourcing* (conforme abordado na seção 5.2.4), visando minimizar os custos com matérias-primas e componentes, e aposta nessa estratégia como uma importante forma de melhorar resultados.

Com base nas informações financeiras apresentadas é possível constatar que a atuação da Marcopolo em mercados externos cresceu expressivamente no período observado, sobretudo a partir dos anos 2000, em consequência de seus investimentos diretos no exterior. Sua produção, receitas e lucros agigantaram-se em comparação aos anos 90, e a própria rentabilidade, embora os índices tenham reduzido nos últimos anos, é mais significativa. Grande parte dos negócios da empresa ocorre nos mercados externos e essa é a principal causa de seu crescimento e melhoria de desempenho na última década.

A instalação de fábricas no exterior foi importante nesse processo porque alavancou essas operações, à medida que gerou maiores e mais vantajosas oportunidades de vendas. A variação cambial no período também gerou reflexos importantes nos resultados da companhia: primeiramente, beneficiando-a com o aumento do valor relativo das receitas no exterior e, num segundo momento, reduzindo esses ganhos, de forma que se tornou motivo para novas estratégias de produção da empresa em mercados internacionais, como medida paliativa.

“Os resultados financeiros alcançados com as atividades internacionais foram além das expectativas da empresa”, é declarado por seu representante quando se refere a todo o processo de internacionalização da Marcopolo. E esses significativos resultados impulsionam a companhia a dar continuidade no processo, buscando cada vez mais mercados, o que lhe traz crescimento – seu grande objetivo.

---

<sup>11</sup>Essa alternativa foi possível principalmente em função de que : a) o preço das *commodities* aumentou em todo o mundo, elevando também os custos e preços da concorrência internacional; e b) a variação do dólar repercutiu em diferentes economias; os principais importadores (América do Sul) também tiveram suas moedas apreciadas em relação ao dólar americano, ainda que em menor escala, e puderam absorver relativo aumento de preços.

<sup>12</sup>Em 2004 essas medidas trouxeram melhoria de desempenho operacional significativa para a empresa, o que se reflete no ROI desse ano.

### 6.3 A INFLUÊNCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO PROCESSO

No desenvolvimento internacional da Marcopolo não houve políticas públicas que gerassem impacto significativo a ponto de “direcionar” suas atividades nesse âmbito. Destaca-se que algumas medidas de apoio governamental geraram efeitos muito positivos nas suas exportações e que, por outro lado, a companhia não recebeu qualquer incentivo para instalação de fábricas em territórios estrangeiros.

A política comercial brasileira de apoio à exportação dos anos 60 a 80, calcada em expressivos incentivos fiscais e creditícios, não foi a principal causa para a empresa exportar, mas teve grande impacto na expansão de suas vendas no exterior. A isenção de impostos relacionados à produção, vendas e lucros de exportação, a redução de tarifas de importação de insumos e subsídios creditícios relacionados à exportação existentes na época foram muito importantes para o alargamento das fronteiras comerciais da companhia. Essas medidas tornavam seus preços mais competitivos internacionalmente e motivaram-na, portanto, a exportar mais.

Os mecanismos de apoio à exportação institucionalizados no país a partir da década de 90, fruto de uma política de comércio exterior mais consistente (GRANATO, 2001) num contexto onde restrições orçamentárias impediam a estrutura de incentivos anterior, também contribuíram para as exportações da Marcopolo. Entre os instrumentos utilizados pela empresa estão os adiantamentos sobre contratos de câmbio, financiamentos para clientes através do PROEX e do BNDES-Exim, seguro de crédito à exportação, *drawback* e alguns incentivos fiscais.

É destacada a importância do financiamento especial para exportações concedido pelo BNDES. O “BNDES-Exim pós-embarque” é utilizado pela empresa há cerca de 10 anos. Os clientes estrangeiros<sup>13</sup> obtêm esse financiamento junto ao órgão, mediante apresentação de garantias, e têm prazo de até 5 anos para pagá-lo, com 6 meses de carência e prestações semestrais. Antes da existência desse programa os clientes buscavam financiamento junto a bancos internacionais. O sistema é bastante utilizado, sobretudo por importadores de países

---

<sup>13</sup>Esse financiamento é concedido para exportações de ônibus das fábricas da Marcopolo do Brasil.

onde os custos financeiros são mais altos que os brasileiros para esse tipo de operação. Há, contudo, restrições de garantias que dificultam seu uso. Existem operações que não podem ser realizadas em função da dificuldade dos clientes estrangeiros em apresentar as garantias exigidas, onde um sistema com seguro de crédito mais acessível poderia facilitar o processo.

Para pesquisa e desenvolvimento de produtos há uma linha de crédito da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, do qual a empresa se beneficia e dá destaque à sua importância. Há 5 anos a FINEP financia esse tipo de projeto para a Marcopolo, o que indiretamente contribui para o desenvolvimento de suas operações internacionais.

Por outro lado, a empresa nunca se beneficiou de serviços de informações de mercados por parte de políticas públicas para exportação e desconhece iniciativas nesse sentido para o setor. Da mesma forma, nunca houve um projeto para divulgação dos produtos brasileiros desse ramo, das marcas de ônibus brasileiras, no exterior. Avalia-se, contudo, que uma iniciativa dessas seria interessante para o segmento. Também foi salientado que seria importante uma política de incentivo específica à exportação de ônibus, em função dessa indústria ser altamente exportadora e de “tecnologia” – produtos com alto valor agregado e cuja composição de componentes é predominantemente brasileira.

Entre as iniciativas do Estado que mais poderiam ter ajudado a empresa, ou que podem auxiliá-la em sua internacionalização, foi indicado o financiamento de recursos a custos especiais para a instalação de fábricas no exterior. Alguns países de importantes concorrentes da Marcopolo, inclusive, oferecem incentivos às suas indústrias nesse sentido. Entretanto, a empresa nunca se beneficiou de apoio governamental para esses investimentos e desconhece a existência de incentivos nesse âmbito em tempos passados. Todos os seus empreendimentos internacionais foram realizados com recursos próprios. É observado que há certa resistência do governo em incentivar esse tipo de ação em função do predomínio da idéia de que isso gera “transferência de empregos” para o exterior. Contudo, a produção de carrocerias nas fábricas da Marcopolo no exterior ocorre a partir da montagem de componentes até agora produzidos e enviados do Brasil, movimentando a economia local e “gerando” empregos também por aqui.

Essa percepção vai ao encontro das observações de autores que estudam a influência de políticas públicas no processo de expansão física das empresas no exterior (IGLESIAS e VEIGA, 2002; ALEM e CAVALCANTI, 2005). Para os pesquisadores, a dificuldade em definir a conveniência desses incentivos está na ambigüidade dos efeitos líquidos no país de origem. É mais fácil identificar os efeitos diretos de investimentos no exterior, como o número de empregos gerados em outro país ou o montante de saída de capital, do que os efeitos indiretos no país de origem das empresas: criação de empregos e investimentos na rede de fornecedores domésticos dessas empresas, desenvolvimento de novas exportações de peças e bens intermediários, e reingressos de divisas através dos lucros obtidos com essas operações em outros países.

A existência dessas fábricas no exterior, além de possibilitar à Marcopolo atender mercados onde ela não seria tão competitiva enviando carrocerias prontas via exportação do Brasil, também gera um aumento na demanda pelas peças produzidas no país. A estratégia primeira da empresa, atualmente sendo redirecionada (conforme seção 5.2.4), prevê o abastecimento de suas fábricas no exterior com componentes que ela produz (e matérias-primas que adquire) no Brasil. Historicamente isso gerou aumento de sua produção de componentes brasileiros, de compras de matérias-primas e outras peças que adquiria de fornecedores, e gerou mais empregos no país. Além disso, esses investimentos no exterior têm permitido à empresa sustentar sua condição competitiva, crescer e equilibrar sua situação financeira, o que repercute para o fortalecimento da organização como um todo e, conseqüentemente, para a Marcopolo do Brasil.

É conhecida a nova linha de financiamento do BNDES para internacionalização de empresas de capital nacional em vigor a partir de 2005. Entretanto, a empresa não buscará incentivos nesse sentido para o seu próximo investimento no exterior – a unidade da Índia – em função de que essa instalação terá uma configuração diferente das demais fábricas em termos de suprimentos: não irá importar peças do Brasil para montagem local; portanto, não aumentará a exportação de componentes do Brasil.

Em termos gerais, constata-se que houve influência positiva de mecanismos de apoio à exportação, principalmente relacionados a financiamentos especiais para essas operações. Apesar de algumas restrições que apresentam, a empresa considera que os instrumentos existentes são importantes porque facilitam suas exportações. Em contrapartida, em seus

investimentos diretos no exterior, ação que aumentou significativamente suas vendas naqueles mercados, não houve qualquer influência de políticas públicas nesse sentido.

Com base em sua experiência internacional e questionados sobre sua percepção do que falta ao Brasil para despertar a vocação internacional de suas empresas, os entrevistados dissertaram sobre a necessidade de o governo reconhecer que os mercados internacionais são uma alternativa importante para o crescimento das empresas brasileiras. A participação do Estado seria mais eficaz ao desenvolver medidas que incentivassem as organizações a se prepararem para atender esses mercados, onde se destacam:

1) políticas de desenvolvimento tecnológico, o que permitiria às empresas desenvolverem melhores produtos e processos para se tornarem mais competitivas internacionalmente;

2) programas de desenvolvimento de mercado, auxiliando as empresas a encontrarem oportunidades para seus produtos no exterior; e

3) maiores incentivos às vendas de produtos industrializados, de maior valor agregado, assim como tradicionalmente se fez com as *commodities* do Brasil.

As alternativas sugeridas tratam, portanto, de políticas de longo prazo e de curto prazo. Iglesias e Veiga (2002) também destacam a importância de políticas tecnológicas como uma estratégia de longo prazo para geração e desenvolvimento de ativos proprietários. Essa medida, combinada com políticas educacionais, cria condições para maior inovação e diferenciação dos produtos para as firmas domésticas, permitindo melhor enfrentar a concorrência internacional. Da mesma forma, medidas de curto prazo como programas de desenvolvimento de mercado auxiliariam as empresas brasileiras a enfrentarem um obstáculo importante para a sua internacionalização – a falta de conhecimento dos mercados externos. E uma linha de financiamento de longo prazo seria, conforme os autores, o componente central de uma política de curto prazo para estimular o investimento direto das empresas brasileiras no exterior.

Programas desse tipo são incipientes no Brasil e, conforme relatado no caso em estudo, alguns deles até desconhecidos. Diversas instituições estatais e privadas vêm desenvolvendo medidas com intuito de incentivar as exportações e, mais recentemente, os

investimentos diretos no exterior (ALEM e CAVALCANTI, 2005; BELLO, 2001; BRASIL, 2004?; COMÉRCIO EXTERIOR, 1998; GARCIA, 2004; GRANATO, 2001). É possível que programas desenvolvidos nos últimos anos ainda não surtiram os efeitos desejados, ou não tenham contemplado variados setores, o que também reflete no ainda baixo grau de internacionalização de empresas brasileiras.

## 7 CONCLUSÕES

O processo de internacionalização da Marcopolo ocorreu de forma bastante empírica e contingencial em suas fases iniciais e foi profissionalizado a partir do seu planejamento estratégico na década de 90. Atuar em mercados externos foi, historicamente, uma forma de ampliar mercados e hoje é o foco da estratégia de crescimento da companhia.

Esse processo se desenvolveu gradualmente, evoluindo de operações de menor comprometimento e em países mais próximos do Brasil, até a criação de subsidiárias em mercados mais distantes. Salienta-se, contudo, que a empresa operou por três décadas no estágio inicial de exportações e eventuais licenciamentos, e, mais recentemente, partiu para investimentos diretos no exterior de forma planejada. Obstáculos de natureza econômica e cultural interferiram no desenvolvimento de suas atividades, assim como estimularam diferentes formas de atuação no exterior. Vantagens competitivas como o domínio tecnológico de produtos e de processos, desenvolvidas no Brasil e reforçadas no próprio processo de internacionalização, além de sua relação com as montadoras, foram facilitadores do desenvolvimento internacional da companhia.

Nenhuma teoria, individualmente, pode explicar todos os aspectos de internacionalização das empresas (DUNNING, 2001; SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2001), mas as duas abordagens teóricas utilizadas neste estudo, embora com enfoques diferentes, elucidaram de maneira satisfatória como ocorreu o processo de internacionalização da Marcopolo.

A análise do processo como um todo confirma pressupostos da abordagem comportamental. Assim, foi reforçada a hipótese gradualista e da influência da distância psíquica nas decisões da empresa, conforme preconizado pela Teoria de Uppsala. Também foi possível identificar a importância das *networks* empresariais nesse processo. Contudo, o Paradigma Eclético também explica os investimentos diretos no exterior realizados pela empresa e sua tendência de tomar essas decisões de forma cada vez mais estruturada ou

“racional”. A decisão de tornar-se uma multinacional e a orientação estratégica nesse sentido, o que acelerou o processo, foi possível em função da empresa possuir vantagens OLI relativas de produção no exterior, conforme previsto por Dunning (1979, 1980, 1988 e 2001). Essas constatações são contraditórias?

Conforme defendido neste estudo, as duas abordagens teóricas na verdade se complementam para explicar o caso de internacionalização da Marcopolo. Embora a empresa tenha planejado tornar-se uma multinacional e realizado seus investimentos diretos a partir da influência de uma série de variáveis econômicas, houve todo um processo de aprendizagem anterior (de ganho de conhecimento através da experiência em mercados externos e nos países específicos desses investimentos), o que possibilitou essas decisões. Nesse caso, reafirma-se o argumento de Johanson e Vahlne (1990) de que para o Paradigma Eclético oferecer uma análise mais completa do processo de internacionalização – explicando diferenças nos modos de atuação da firma, deve considerar também o comprometimento da empresa com mercados e o volume e a qualidade da experiência acumulada anteriormente<sup>1</sup>. Dessa forma, princípios das duas linhas de estudo convergem para explicar o caso em suas diferentes fases.

É importante observar, contudo, que atualmente a tomada de decisões sobre seleção de mercados externos e formas de atuação nos mesmos tende a ser desenvolvida de forma bastante pragmática pela companhia, e com influência cada vez menor da proximidade psíquica de outros países. Essas decisões se baseiam em estudos intensivos de mercados e análise de viabilidade da melhor forma de entrada (conforme descrito na seção 5.3), o que leva a organização a projetar investimentos como o que ocorrerá na Índia – o primeiro contato com esse mercado, relativamente distante do Brasil, deve acontecer através da instalação de uma unidade produtiva no país.

As decisões de atuação internacional da empresa, na forma como estão evoluindo, tendem a ser melhor interpretadas pelo Paradigma Eclético futuramente. Pesquisas empíricas apontam que o Modelo de Uppsala tem um alto poder explanatório para os estágios iniciais de internacionalização, enquanto o valor explicativo do Paradigma Eclético é atribuído a firmas globais/ experientes (JOHANSON e VAHLNE, 1990). A Teoria de Uppsala explicou

---

<sup>1</sup>Ou seja, uma empresa pode ter motivos e até habilidade para internalizar atividades, mas as incertezas iniciais podem impedi-la. Com o ganho de conhecimento em mercados externos, a empresa fica mais propensa a internalizar no exterior.

satisfatoriamente o processo de internacionalização da Marcopolo até a instalação das subsidiárias descritas neste estudo. Na medida em que a empresa está se tornando mais “global”, com maior experiência em expansão física no exterior, suas decisões nessa esfera tendem a ser cada vez mais pontuais e influenciadas pelas vantagens de propriedade, de localização e de internalização de atividades em territórios estrangeiros. Assim, neste estudo foi possível perceber a evolução da aplicabilidade das duas teorias conforme a evolução do comportamento internacional da empresa.

A generalização analítica realizada neste trabalho contribui para o desenvolvimento teórico de internacionalização de empresas de diferentes formas. Os resultados do estudo não só comprovaram a aplicabilidade de teorias sobre o tema, como também mostraram que as diferentes teorias utilizadas, julgadas relativamente “incompatíveis” por seus precursores, podem se “complementar” para explicar um processo de internacionalização. Nesse sentido, uma outra comprovação teórica importante obtida com o estudo refere-se à evolução na aplicabilidade das duas teorias conforme evolui a experiência da empresa.

Quanto aos resultados financeiros obtidos pela Marcopolo em sua atuação internacional, constatou-se que as operações no mercado externo foram mais rentáveis do que no mercado interno. Esses resultados tornaram-se mais expressivos com a instalação de unidades no exterior, no final da década de 90, a partir das quais a empresa quintuplicou sua produção para esse destino. As receitas, os lucros e a rentabilidade da companhia cresceram substancialmente desde então. Um elemento de grande impacto nos resultados financeiros da empresa foi a variação cambial, que chegou a moldar o comportamento de seus índices de rentabilidade. Este é o fator econômico que gera maior impacto, positivo ou negativo, no desempenho da companhia, e que mais recentemente tem motivado a empresa até mesmo a reconfigurar suas operações estrangeiras.

O desempenho financeiro com as atividades internacionais foi além das expectativas da Marcopolo, e sua estratégia de internacionalização, que levou aos investimentos diretos no exterior, guiou-a para resultados muito superiores àqueles obtidos com exportações anteriormente. Cyrino e Oliveira Junior (2002) observam que resultados superiores das empresas com investimentos diretos trazem como desafio às grandes empresas brasileiras rever seu gradualismo, de forma a queimar etapas mais rapidamente para desfrutar das vantagens da operação internacional. O caso Marcopolo reforça esse argumento sobre as

vantagens dos investimentos diretos no exterior para melhoria de desempenho, tornando-se um exemplo de experiência nesse sentido.

Um outro objetivo deste estudo foi verificar a influência de políticas públicas no processo de internacionalização da empresa. Constatou-se que algumas medidas geraram efeitos positivos nas exportações, enquanto que, por outro lado, não houve qualquer instrumento de apoio para os investimentos diretos no exterior. Não se pode alegar que a Marcopolo tenha ingressado na atividade exportadora em função de incentivos nesse gênero existentes no Brasil nas décadas de 60 a 80, conforme comportamento de muitas empresas brasileiras (CHRISTENSEN, ROCHA e GERTNER, 1987; ROCHA, 2003), mas os mecanismos de apoio à exportação, principalmente referentes a financiamentos, foram muito importantes para as operações da empresa, entre os quais hoje é destacada a importância do BNDES-Exim. A companhia nunca se beneficiou de serviços de informações de mercado, tampouco da divulgação de produtos brasileiros desse ramo por parte de políticas públicas, mas avalia que ações nesse sentido seriam importantes para o setor.

Entre as iniciativas do Estado que mais poderiam auxiliar no processo de internacionalização foi indicado o financiamento de recursos para viabilizar investimentos no exterior, mas a Marcopolo nunca se beneficiou desses incentivos e destaca que há certa resistência, no Brasil, de apoio a essas ações, pela associação que se faz com “transferência de empregos”. Contudo, o aumento da produção da empresa em territórios estrangeiros também gerou aumento da produção doméstica de componentes, criando empregos no Brasil e movimentando o mercado fornecedor local, além de sustentar sua condição competitiva e melhorar significativamente seus resultados financeiros.

Este foi um exemplo claro da importância dos investimentos no exterior para a expansão dos negócios da empresa e pelos efeitos positivos na economia doméstica; dessa forma, também sugere que sejam questionados preconceitos antigos no Brasil relacionados a incentivos de políticas públicas nesse âmbito. Novas iniciativas governamentais têm sido desenvolvidas nesse sentido (ALEM e CAVALCANTI, 2005) e espera-se que as mesmas possam contribuir para melhorar a performance internacional de empresas brasileiras.

Esta pesquisa se finda e uma série de mudanças está em curso na organização. Modificações na estratégia de suprimentos, estudos de novos mercados para exportação,

instalação de uma nova fábrica na Índia... Impossível contemplar todos os eventos. Mas, embora o recorte necessário tenha (de) limitado o estudo, teve-se a oportunidade de vivenciar o fato de que uma vez que uma empresa esteja engajada em internacionalização, o processo não pára.

### **Limitações do estudo**

No desenvolvimento da pesquisa houve restrições relacionadas às informações utilizadas e também limitações inerentes ao próprio método.

A extensão do período para análise do processo de internacionalização da empresa – 45 anos – foi bastante ampla e dificultou a obtenção e seleção dos dados. Buscar informações sobre o início das operações de exportação em cada mercado, e em tantos mercados, foi tarefa complexa e que dependeu em alguns pontos da utilização de fontes secundárias. Da mesma forma, “resumiu-se” esse histórico por regiões e com informações genéricas na tentativa de tornar o estudo mais objetivo. A amplitude de tempo também restringiu um maior detalhamento sobre aspectos financeiros e de políticas públicas relacionados ao processo de internacionalização da empresa.

A impossibilidade de acesso a dados financeiros específicos de operações em mercados externos não permitiu demonstrar, em termos numéricos, a rentabilidade desses mercados. Por tratar-se de informações estratégicas, esses números não foram disponibilizados, mas declarações a respeito do desempenho financeiro da empresa em operações internacionais foram concedidas, permitindo que se atingisse o objetivo de compreender a relação entre ambos.

Por fim, as entrevistas, principais fontes de dados para o estudo de caso, dependem da percepção do entrevistado, que pode ser influenciada pelo distanciamento do tempo em que ocorreram os eventos ou pelo tipo de experiência vivenciada. Conforme Barreto e Rocha (2003), o estudo de decisões e motivações passadas pode ser dificultado principalmente se já se passou algum tempo após a decisão ser tomada. As motivações humanas podem ser suprimidas, reprimidas, racionalizadas ou simplesmente esquecidas. Um resultado positivo ou

negativo também pode influenciar a forma pela qual as decisões podem ser percebidas *ex-post facto*, o que também pode ter sido uma limitação deste estudo.

### **Sugestões para estudos futuros**

A seguir são apresentadas algumas sugestões para estudos futuros sobre internacionalização de empresas, elencando diferentes tópicos relacionados à pesquisa realizada e para os quais se sugere maior aprofundamento.

– Como uma primeira sugestão para estudos futuros, recomenda-se, no uso de diferentes abordagens para analisar o comportamento das empresas, que se relacione a aplicabilidade de teorias com as diferentes fases de desenvolvimento do processo de internacionalização. Utilizar uma ou outra abordagem para explicar um caso por inteiro sem levar em conta a evolução do comportamento da empresa, ou indícios de mudanças no mesmo, pode levar a uma visão tendenciosa ou limitada do fenômeno em estudo.

– A experiência acumulada pela Marcopolo em operações internacionais tem reduzido a importância da distância psíquica em suas decisões, as quais tendem a ser cada vez mais orientadas por avaliações custo-benefício. Uma questão interessante a ser estudada seria a confirmação desse comportamento nos casos de multinacionalização de empresas brasileiras.

– Nesta pesquisa foi identificada a importância das *networks* organizacionais para a internacionalização da empresa, conforme abordado pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Embora essa variável seja de difícil “predição” para ser incorporada às estratégias de internacionalização (HEMAIS e HILAL, 2002; WELCH e WELCH, 1996, *apud* RUBIM, 2004), sua influência pode definir as formas de atuação das organizações em mercados externos. Nesse sentido, sugere-se mais estudos específicos sobre o tema, dada sua relevância para o desenvolvimento internacional das empresas.

– Uma das principais vantagens para a Marcopolo se instalar em outros países é evitar os altos impostos de importação incidentes sobre carrocerias/ônibus montados. O tipo de produto ofertado e características dos principais mercados de destino fazem surgir esse tipo de

barreira para as exportações de seus produtos prontos do Brasil. Uma questão que poderia ser aprofundada em estudos futuros é se o contorno a barreiras protecionistas é uma tendência para a multinacionalização de empresas brasileiras, e para quais setores e regiões esse fator seria mais determinante.

– Incentivos de países anfitriões para investimentos diretos de fábricas em seus territórios são bastante recorrentes, principalmente ao setor automotivo, a empresas detentoras de importante *know-how* e geradoras de empregos. A existência dessas medidas pode gerar discussões, inclusive políticas, em torno da sua conveniência, mas constitui numa prática em diferentes nações. A Marcopolo não utilizou incentivos diretos de países anfitriões para instalação de suas fábricas e este estudo não se focou nessa questão. Reconhece-se, entretanto, as facilidades que esses incentivos representam num processo de internacionalização e sugere-se que em pesquisas futuras esse tema seja aprofundado.

– Outro aspecto importante a ser trabalhado em estudos futuros é relacionado à gestão de recursos humanos nas operações internacionais. Embora práticas de recursos humanos não tenham sido o foco desta pesquisa, foram identificados problemas na adaptação de funcionários estrangeiros à organização, assim como na expatriação das famílias (especificamente de esposas) de funcionários brasileiros, os quais representaram obstáculos relevantes para a multinacionalização da Marcopolo. Se o processo de aprendizagem que leva as empresas a aumentarem seu comprometimento com as operações no exterior ocorre através das pessoas, conforme sustentado pela Teoria de Uppsala, há que se dedicar devida atenção a esse aspecto.

Conforme pesquisas já realizadas nesse âmbito (MAGALHÃES e ROCHA, 2002), a formação de executivos internacionais é um tema emergente e um desafio importante para empresas de países desenvolvidos e especialmente para as empresas brasileiras, com experiência ainda recente na expansão física internacional. Investigando o caso brasileiro, Magalhães e Rocha (2002) constataram que as empresas internacionalizadas não dispõem de práticas estruturadas para gestão de recursos humanos internacionais e, com relação a acompanhamento, avaliação e adaptação de expatriados, destacam que o ponto de maior preocupação das empresas, apesar de não desenvolverem mecanismos específicos para solução do problema, foi a adaptação da família do expatriado.

As empresas brasileiras ainda têm muito a desenvolver para a gestão de recursos humanos em seu processo de internacionalização (MAGALHÃES e ROCHA, 2002), e neste estudo de caso foi possível constatar o quão relevante é esse aspecto para a consolidação internacional de uma empresa. Assim, sugere-se que mais estudos sejam realizados nesse sentido, contribuindo para uma internacionalização sem traumas e com melhores resultados para as empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, Sweden, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.

ANFAVEA – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Exportação total de autoveículos em 2004**. 19/12/2005. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas2004/TAB3EXP.doc>>. Acesso em: 02 jan. 2006.

ANFAVEA – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Produção total de autoveículos em 2004**. 19/12/2005. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas2004/TAB2PRO.doc>>. Acesso em: 02 jan. 2006.

ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; NEGRI, J. A. de. Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras. **Texto para discussão**, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, n. 1023, 30 p., jun. 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Conversão de moedas**. Disponível em: <http://www5.bcb.gov.br/?CONVMOEDA>. Acesso em: 03 mai. 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de inflação**. 30/3/2006. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2006/03/ri200603b5p.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2006.

BARRETO, Antonio. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, Angela (Org.). **A internacionalização de empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 41-59.

BARRETO, A.; ROCHA, A. da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, Angela da. **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 29-76.

BARRIONUEVO FILHO, Arthur. Política de comércio exterior e crescimento industrial no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 76-86, abr./ jun. 1997.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 2, p. 133-142, March/ April 2000.

BELLO, Teresinha da Silva. Desempenho e inserção internacional das exportações do RS. **Documentos FEE**, Fundação de Economia e Estatística Sigfried Emanuel Heuser, Porto Alegre, n. 46, set. 2001, 190 p.

BERNARDES, Ednilson Santos. **Configuração internacional da atividade produtiva: estudo de caso de uma montadora de carrocerias para ônibus**. 2000. 80f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BLUNDI, D.; ROCHA, A. da. Revisitando as empresas exportadoras: uma análise do comprometimento das empresas brasileiras com o mercado externo. In: **As empresas na era da internacionalização: Anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro: NuPin/Coppead/UFRJ, nov. 2001, 13 p.

BODIE, Z.; MERTON, R.C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookamn, 1999.

BRASIL. Decreto n. 4.418, de 11 de outubro de 2002. Aprova novo Estatuto Social da empresa pública Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). In: \_\_\_\_\_. **BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Legislação básica do sistema BNDES**. [2004?]. p. 21-35. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/empresa/download/legislacaoSistemaBNDES.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

BRASIL, H. V.; LEONEL, J. N.; ARRUDA, C.; GOULART, L. Pesquisa de campo sobre a internacionalização das empresas brasileiras. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 57-65.

CADÓ, Luiz Carlos Daniel. **Marcopolo S/A: uma empresa frente à conjuntura econômica pós-real**. 2001. 218f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Universidade Federal do RS, Porto Alegre, 2001.

CANDIA, Rubén Darío Jiménez. Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: o caso Brahma. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais ENANPAD 2003** [recurso eletrônico]. Atibaia, SP: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM (156 KB), 16 p., GIN 1738.

CARVALHO, M.; ROCHA, A. Por que as empresas deixam de exportar: um olhar para a indústria brasileira de calçados. In: ROCHA, Angela da. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 119-140.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of the firm. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

CHRISTENSEN, C. H.; ROCHA, A. da; GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.

COMÉRCIO EXTERIOR. **Informe BB (1998)**. Brasília: Banco do Brasil, 27 p., nov. 1998 (18. ENAEX; Edição Especial).

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Emerging global players: evidences from the internationalization process of Brazilian firms. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais ENANPAD 2003** [recurso eletrônico]. Atibaia, SP: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM (791 KB), 16 p., GIN 1624.

\_\_\_\_\_. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais ENANPAD 2002** [recurso eletrônico]. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM (233 KB), 12 p., GIN 813.

DUNNING, John H. Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, vol. 41, n. 4, p. 269-295, November 1979.

\_\_\_\_\_. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, v. 11, n. 1, p. 9-31, Spring 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, vol.19, n. 1, p. 1-31, Spring 1988.

\_\_\_\_\_. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, July 2001.

EITEMAN, D.; STONEHILL, A. I.; MOFFETT, M. H. **Administração Financeira Internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FABUS – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CARROCERIAS PARA ÔNIBUS. **Mapa de exportação de carroçarias para ônibus, individualizado por associada – Ano 2004**. Disponível em: <<http://www.fabus.com.br/mapa.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

FABUS – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CARROCERIAS PARA ÔNIBUS. **Mapa de produção de carroçarias – Associadas de 2004**. Disponível em: <<http://www.fabus.com.br/mapa.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

FIGUEIREDO, J.; LOUVEN, M. **BNDES financia aquisição do frigorífico Swift**. 31/8/2005. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTcod=217321>>. Acesso em 10 dez. 2005.

FLORIANI, Dinorá Eliete. **A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos**. 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GARCIA, Sílvia. **Exportações: Dorothea Werneck traduz importância da Apex**. Disponível em: <[http://www.centrocape.org.br/noticias/not\\_15101.htm](http://www.centrocape.org.br/noticias/not_15101.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2004.

GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Masaaki. The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. **Journal of International Marketing**, Chicago, vol. 9, n. 2, p. 51-68, 2001.

GONÇALVES, R.; BAUMANN, R.; PRADO, L. C. D.; CANUTO, O. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 21-35.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 5, n. 41, p. 31-42, out./dez.1994.

GRANATO, João Emílio Thomaz. **Políticas, programas e ações de incentivo e apoio às exportações: uma análise dos fatores determinantes de exportação, para a internacionalização das micro e pequenas empresas, na visão de especialistas de comércio exterior na cidade de Curitiba.** 2001. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e UNICEMP (Mestrado Interinstitucional), Curitiba, dez. 2001.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Idéias fundadoras. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1, p. 9-18, jan/ jun.2003.

HEMAIS, C. A., HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** Coleção Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 15-40.

HEXSEL, Astor Eugênio. O entendimento do sucesso internacional da Marcopolo: uma visão com base em recursos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais ENANPAD 2003** [recurso eletrônico]. Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM (116 KB), 16 p., ESO 1200.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportação via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C. ; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 2002. p. 367-446.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, v. 8, n. 1, p. 32-44, Spring 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, October 1975.

KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michael R. State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 23, n. 4, p. 637-658, Fourth Quarter 1992.

LEITE, H. B.; ROCHA, A. da; FIGUEIREDO, K. F. A percepção cultural e a decisão de exportar. In: ROCHA, Angela da. (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 61-72.

LOPES FILHO E ASSOCIADOS, CONSULTORES DE INVESTIMENTOS. **Indústria automobilística**. 03/02/2006. Disponível em: <<http://www.lopesfilho.com.br>>. Acesso em: 06 fev. 2006. 12 p.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 23-34, jan./ mar.1991.

MACHADO, Marcelo André. **Fatores associados na utilização de programas de apoio à exportação**: um estudo do PROEX no RS. 2001. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Universidade do Vale do Rio do Sinos (Mestrado Interinstitucional), São Leopoldo, jun. 2001.

MAGALHÃES, F. S. de.; ROCHA, A. da. A formação de executivos internacionais. In: ROCHA, Angela da. **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 223-239.

MARCOPOLO: meio século de uma história. Caxias do Sul: Conceitual, 1999.

MARCOPOLO S.A. (Informações institucionais). 2006. Disponível em: <<http://www.marcopolo.com.br>>. Acesso em datas diversas.

MARKWALD, R.; PUGA, F. P. Focando a política de promoção de exportações. In: PINHEIRO, A. C. ; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 2002. p. 97-154.

MUDA o perfil, crescem as exportações. **Anuário do ônibus**, São Paulo, n. 13, p. 38-39, 2005.

OICA – ORGANISATION INTERNATIONALE D'ES CONSTRUCTEURS D' AUTOMOBILES. **World motor vehicle production by country and type 2003-2004**. 06/7/2005. Disponível em: <<http://www.oica.net/htdocs/Main.htm>>. Acesso em: 17 fev. 2006.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

PEREIRA, Lia Valls. **A agenda brasileira de crescimento das exportações**: principais questões. In: TOWARDS A NEW EXPORT PROMOTION AGENDA IN BRAZIL, 2003, Oxford. University of Oxford Centre for Brazilian Studies, march 2003, 39 p. Disponível em: <<http://www.brazil.ox.ac.uk/lia%2044.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2004. Working Paper Series (252KB).

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REUNIÃO com analistas e profissionais de investimentos. **Marcopolo S.A.**: Caxias do Sul, RS, 2005, 31 p.

ROCHA, A.; BLUNDI, M. D. S.; DIAS, V. T. O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, Angela da. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 63-83.

ROCHA, Angela da. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

ROCHA, Angela da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, Angela da. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13-28.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIM, Monique. **A internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos**. 2004. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado em Ciências (M.Sc.) em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. M. C.; SILVA, M. S. M. The internationalization of services firms: a two-case study in Brazil. **Social Science Research Network**, SSRN\_ID272084\_code010705100.pdf, 11 p., July 2001. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=272084>>. Acesso em 20 dez. 2004. Working Paper Series (88k).

SECEX – SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Evolução do comércio exterior brasileiro – de 1950 a 2006 (Janeiro)**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/evocomextbrasil/evolucaocebrasileiro.xls>>. Acesso em: 15 fev. 2006.

SILVA, Cleide. **Mercado externo já é maior que o interno para ônibus**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 19 dez. 2005. Economia. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/editoriais/2005/12/19/eco018.xml>>. Acesso em 23 fev. 2006.

SINGER, T. O; CZINKOTA, M. R. Factors associated with effective use of export assistance. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 2, n. 1, p. 53-71, 1994.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2005**. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=2441&lang=1>>. Acesso em: 15 fev. 2006.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. da. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais ENANPAD 2001** [recurso eletrônico]. Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM (84 KB), 15 p., GIN 1010.

VEIGA, Pedro da Motta. As transformações na indústria e as exportações brasileiras. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 60, p. 12-23, jul./set. 1999.

VIEIRA, Aquiles. **A abertura da economia brasileira e os aspectos práticos e operacionais da exportação.** 2003. 104 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA**

## **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

### **1º) O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA**

**Principais entrevistados:** executivos responsáveis pelas atividades internacionais – vice-presidente e diretor de estratégia e de desenvolvimento da Marcopolo.

#### **Tópicos investigados:**

- 1) Motivações que levaram a empresa a se internacionalizar. Fatores externos e internos que influenciaram nessa decisão.
- 2) A escolha de mercados: fatores considerados, tipo de informação necessária, busca de conhecimento de novos mercados.
- 3) Formas de entrada em mercados estrangeiros e o por quê.
- 4) Parcerias/ relacionamento com outras empresas no exterior.
- 5) Principais obstáculos percebidos.
- 6) Fatores facilitadores do processo.

### **2º) RELAÇÃO ENTRE INTERNACIONALIZAÇÃO E RESULTADOS FINANCEIROS OBTIDOS**

**Entrevistado:** diretor de relações com investidores da Marcopolo.

#### **Tópicos investigados:**

- 1) Principais resultados, em termos de desempenho, que a empresa obteve com sua internacionalização.
- 2) Considerações especiais que podem ser feitas em relação aos índices de rentabilidade.

3) Resultados financeiros alcançados com as atividades internacionais x expectativas da empresa.

**Observação:** etapa do estudo conduzida através de entrevista e de pesquisa documental.

### **3º) A INFLUÊNCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Principal entrevistado:** diretor de relações com investidores da Marcopolo.

#### **Tópicos investigados:**

1) Políticas públicas brasileiras que auxiliaram a empresa em sua expansão internacional.

1.1 Tipos de estímulo governamental (serviços de apoio ou de informações de mercado, incentivos, financiamentos etc.) que recebeu, se recebeu, e em que fases de seu processo de internacionalização.

- Influência dos incentivos fiscais e creditícios concedidos pelo governo nas décadas de 60 a 80 para as exportações da empresa.
- Utilização dos mecanismos de apoio às exportações criados no país a partir de 1995.
- Financiamento do BNDES, de forma indireta, que tenha contribuído para instalação de fábricas no exterior.
- Conhecimentos e/ ou utilização da nova linha de financiamento do BNDES para internacionalização de empresas de capital nacional.

2) Tipos de iniciativas do Estado que teriam ajudado a empresa e/ ou que podem ajudá-la na sua internacionalização.

3) Baseado em sua experiência, o que falta no Brasil para despertar a vocação internacional das empresas? Como o Estado poderia participar disso?