

SUELLEN GIMENES GRAFF

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLO S/A

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Ciências Econômicas, Setor de Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Victor Manoel Alvarez  
Pelaez

Curitiba  
2009

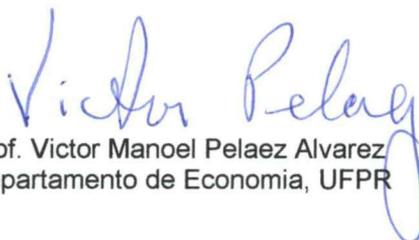
## TERMO DE APROVAÇÃO

SUELLEN GIMENES GRAFF

### O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLO S/A

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no curso de Graduação em Ciências Econômicas, Setor de Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

  
Prof. Victor Manoel Pelaez Alvarez  
Departamento de Economia, UFPR

  
Prof.<sup>a</sup> Ruth M Hofmann  
Departamento de Economia, UFPR

  
Prof. Huáscar Fialho Pessali  
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 09 de dezembro de 2009

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLO S/A

### Resumo:

O presente estudo de caso analisa o processo de internacionalização da empresa **Marcopolo S/A**. Apoiando-se em vertentes comportamentais e econômicas da literatura sobre o tema, buscou-se compreender de que forma e por que a empresa partiu para a internacionalização de suas atividades produtivas. As atividades em mercados externos, que de início tinham o propósito complementar de diminuir a ociosidade dos ativos nos momentos de menor venda, hoje são o foco da estratégia de crescimento da empresa. O processo de internacionalização da empresa evoluiu de operações de menor risco financeiro, por meio de exportações diretas, até operações de maior comprometimento, com a instalação de unidades produtivas em países terceiros. Esse processo resultou tanto na combinação de aspectos econômicos, determinantes na decisão de investir no exterior, como de aspectos comportamentais, que influenciaram nas formas de entrada e seleção de mercados externos. Constatou-se que as operações no mercado internacional tornaram-se uma importante fonte de crescimento e melhoria no desempenho econômico-financeiro da empresa que hoje tem grande parte de suas receitas advindas das vendas no mercado externo.

**Palavras-chave:** Internacionalização. **Marcopolo**. Escola de Uppsala. Paradigma Eclético.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO MARKET SHARE NA PRODUÇÃO BRASILEIRA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS FABRICANTES DE CARROCERIAS DE ÔNIBUS, 2004/2008 .....	9
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA DA MARCOPOLO. 1998/2008.....	44
GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA DA MARCOPOLO POR MERCADO, 1998/2008.....	45
GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO DA MARCOPOLO, 1998/2008.....	43

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1	ABORDAGEM ECONÔMICA .....	9
2.1.1	O Paradigma Eclético .....	9
2.2	ABORDAGEM COMPORTAMENTAL .....	11
2.2.1	Escola de Uppsala .....	11
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA, DO MERCADO E DA MARCOPOLO</b> .....	<b>13</b>
3.1	CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA INDÚSTRIA E DO MERCADO DE ÔNIBUS NO BRASIL .....	13
3.2	A MARCOPOLO S/A .....	15
3.2.1	A Empresa e sua Expansão no Mercado Interno .....	16
3.2.2	Desenvolvimento de Produtos .....	19
3.2.3	Internacionalização .....	22
<b>4</b>	<b>O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLO</b> <b>S/A</b> .....	<b>25</b>
4.1	A ATIVIDADE EXPORTADORA .....	25
4.2	O INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO .....	28
4.2.1	A Fábrica de Portugal .....	31
4.2.2	As Fábricas da Argentina, México, Colômbia e África do Sul .....	32
4.2.3	<i>Joint Ventures</i> na Rússia e na Índia .....	38
4.3	PRINCIPAIS RESULTADOS FINANCEIROS OBTIDOS .....	43
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>46</b>
	REFERÊNCIAS .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

O recente processo de internacionalização das empresas brasileiras pode ser entendido como um reflexo da rápida transição do antigo modelo de desenvolvimento econômico, voltado para dentro, para a abertura econômica e comercial da economia ocorrida no início da década de 1990. Com quase um século de atraso em relação a empresas de países desenvolvidos, que tiveram suas primeiras experiências de internacionalização após a Primeira Guerra Mundial, o Brasil registrou em 2006, pela primeira vez na sua história, um volume de investimentos diretos no exterior superior ao volume de investimentos estrangeiros no país, conforme dados do Banco Central do Brasil (BACEN, 2007). Este fato colocou o país na 12ª posição do *ranking* dos maiores investidores do mundo elaborado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2007). Além disso, incluiu mais duas empresas brasileiras, entre elas a Marcopolo, no *ranking* das 100 maiores empresas multinacionais de países emergentes, elaborado pelo *Boston Consulting Group* (BCG, 2008), totalizando em 13 as empresas brasileiras consideradas como importantes desafiantes globais. A empresa Marcopolo é líder de produção de carrocerias de ônibus no Brasil e uma das maiores operadoras no mercado mundial. Essa empresa nacional, pioneira no processo de internacionalização, possui atualmente unidades produtivas instaladas em Portugal, Argentina, México, Colômbia, África do Sul, Rússia, Índia e Egito. Além disso, exporta seus produtos para mais de 100 países.

Cabe salientar que o processo de internacionalização das empresas brasileiras encontra-se em sua fase inicial e os estudos realizados a esse respeito ainda são incipientes. Diante disso e da importância desse processo para o desenvolvimento da economia brasileira, o presente trabalho tem por objetivo, através de um estudo de caso da experiência de internacionalização da empresa Marcopolo, compreender de que forma e por que uma empresa brasileira se internacionaliza. Para tanto, procedeu-se a um trabalho de pesquisa documental baseado em dados primários obtidos no próprio site da empresa; e em informações secundárias disponíveis em jornais, revistas especializadas, dissertações, teses e publicações voltadas ao mercado de ônibus.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, baseado em duas abordagens: a econômica, por meio da qual se explica de que forma uma empresa toma a decisão

de investir em outros países; e a abordagem comportamental, por meio da qual se analisa os critérios de seleção e as formas de atuação nos mercados externos. No capítulo 3 é feita a caracterização da indústria e da empresa, com o objetivo de demonstrar como se formaram algumas das principais competências que capacitaram a empresa a atuar em diferentes regiões do mundo. No capítulo 4 é apresentado o processo de internacionalização da empresa, suas motivações, obstáculos, formas de atuação e seleção de mercados externos e em que medida esses mercados tornaram-se uma importante alternativa de crescimento e melhoria de desempenho financeiro para a empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o embasamento teórico necessário à compreensão do processo de internacionalização das empresas mediante estudo de duas de suas principais abordagens teóricas: econômica e comportamental.

### 2.1 ABORDAGEM ECONÔMICA

Dentre os estudos realizados sob o enfoque econômico, o de maior destaque é o Paradigma Eclético de Dunning (1988), visto que representa uma síntese das principais idéias das teorias econômica anteriores, tais como a teoria da internalização de Buckley e Casson, a teoria do custo de transação de Williamson e a teoria do ciclo de vida do produto de Vernon.

#### 2.1.1 O Paradigma Eclético

De acordo com Dunning<sup>1</sup> (1988 *apud* BARRETO, 2002), o paradigma eclético da produção se propõe a explicar de que forma uma empresa toma a decisão de investir ou não em um mercado externo, com base em três grupos distintos de forças ou vantagens competitivas.

O primeiro grupo refere-se às vantagens de propriedade, que se relacionam à posse de ativos intangíveis, tais como tecnologia, marcas e patentes, os quais são exclusivos da empresa que o possui. Essas vantagens permitem à empresa posicionar-se relativamente melhor em mercados externos do que os produtores locais ou estrangeiros.

O segundo grupo refere-se às vantagens de internalização, que representam a capacidade e o desejo de se construir uma unidade produtiva no exterior que permita a empresa transferir suas vantagens de propriedade, ao invés de vendê-las a empresas estrangeiras. Sendo assim, quanto maiores forem os benefícios líquidos da internalização mais as empresas desejarão se envolver diretamente na produção

---

<sup>1</sup> Dunning, J.H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** *Journal of International Business Studies*, 1988. v.19, n.1, p.1-31.

externa, em vez de realizar alianças e outras formas de contratos com empresas locais.

O terceiro grupo refere-se às vantagens de localização, que são oferecidas por um país ou região, tais como: infra-estrutura, custos de mão-de-obra, energia, impostos, burocracia, entre outros, e servem de atrativo para o investimento direto externo das multinacionais.

O paradigma eclético da produção internacional repousa, portanto, em uma combinação ótima desses três grupos de vantagens competitivas, sendo que esta caracteriza o maior desafio que as empresas enfrentam quando decidem pela internacionalização produtiva de suas empresas (BARRETO, 2002).

Dunning<sup>2</sup> (1988 *apud* BARRETO, 2002) afirmou ser possível uma maior compreensão do fenômeno de internacionalização, associando o paradigma eclético com variáveis estruturais e conjunturais relacionadas ao país, à indústria e à própria empresa. As características específicas da empresa, especialmente suas motivações e estratégias de internacionalização, podem representar fatores críticos na sua tomada de decisão dados uma combinação de vantagens competitivas.

De acordo com Dunning<sup>3</sup> (1988 *apud* IGLESIAS; VEIGA, 2002) devido às inúmeras alternativas que podem surgir das diferentes combinações das vantagens de propriedade, internalização e localização, pode-se classificar as principais motivações para as empresas optarem pela implantação de uma unidade produtiva em mercados externos em quatro grandes grupos, de acordo com seu objetivo principal.

O primeiro grupo refere-se à busca de recursos (*resource seeking*) - o investimento tem por objetivo acesso a recursos naturais ou mão-de-obra com custos menores. O segundo grupo refere-se à busca de mercados (*market seeking*) - o investimento tem por objetivo acesso ou atendimento a um mercado específico. O terceiro grupo refere-se à busca da eficiência (*efficiency seeking*) - o investimento tem por objetivo uma divisão mais eficiente do trabalho ou especialização de um portfólio de ativos externos e internos. E por último, o quarto grupo refere-se à busca de capacidades (*asset/strategic seeking*) em que o investimento tem por objetivo

---

<sup>2</sup> Dunning, J.H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** *Journal of International Business Studies*, 1988. v.19, n.1, p.1-31.

<sup>3</sup> *Idem*, **The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future.** *International Journal of the Economics of Business*, 2001. v. 8, n. 2, p. 173-190.

proteger e aumentar as vantagens específicas da empresa, ou reduzir à dos seus competidores.

## 2.2 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

A partir da década de 1970, alguns autores passaram a questionar a teoria econômica como referencial de estudo para entender o processo de internacionalização das empresas, dentre eles se destacam Johanson, Wierdersheim-Paul e Vahlne. Esses autores deixaram de olhar para firma apenas sob sua ótica econômica para analisarem diferentes aspectos de seu caráter comportamental. Essa nova linha de pesquisa mais tarde ficou conhecida como Escola de Uppsala.

### 2.2.1 Escola de Uppsala

O modelo desenvolvido pela Escola de Uppsala tem seu embasamento teórico na teoria comportamental da firma de Cyert e March e na teoria do crescimento da firma de Penrose, tendo como pressuposto subjacente ao modelo que a internacionalização da firma é uma consequência de seu próprio crescimento. De acordo com Herais e Hilal (2002) o processo de internacionalização das empresas, mesmo sendo uma decisão racional, não é uma seqüência de passos planejados e deliberados, mas sim uma seqüência de passos crescentes de comprometimento de recursos com os mercados estrangeiros, resultado do aprendizado incremental.

Os pesquisadores de Uppsala, mediante estudo de caso de quatro empresas industriais suecas, interpretaram dois padrões na internacionalização das empresas (HEMAIS; HILAL, 2002). Em primeiro lugar, ficou comprovada a necessidade de um processo de aprendizagem por parte da empresa, que reduza a incerteza decorrente da falta de conhecimento sobre o novo mercado, para que essa possa realizar um comprometimento cada vez maior de seus recursos. Em segundo lugar, as empresas buscam por mercados psicologicamente mais próximos para iniciar suas atividades de internacionalização e somente à medida que vão adquirindo conhecimento sobre esse mercado, passam então a atuar em mercados psiquicamente mais distantes.

Segundo Hemais e Hilal (2002) os pesquisadores de Uppsala pressupunham que a incerteza estava relacionada à distância psicológica, ou psíquica, sendo assim quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza.

Para Hemais e Hilal (2002), Johanson e Vahlne produziram um dos mais importantes documentos da escola, no qual abordam o modelo de Uppsala sob o ponto de vista de seu caráter incremental, o qual está diretamente relacionado à incerteza e às imperfeições das informações recebidas do novo mercado. Sendo assim, o modo de operação de uma empresa multinacional segue uma seqüência lógica de movimentos de comprometimentos de recursos com o mercado internacional. Primeiramente com movimentos de pouco comprometimento, exportações diretas, e a partir do aumento do recebimento de informações referentes ao novo mercado, movimentos de maior comprometimento, representado pela abertura de uma subsidiária no país e posteriormente a instalação de uma unidade produtiva naquele país.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA, DO MERCADO E DA MARCOPOLO

Este capítulo encontra-se dividido em duas seções. A primeira seção relata as principais características estruturais da indústria e do mercado de ônibus no Brasil. E a segunda seção apresenta a trajetória histórica da Marcopolo ao longo dos seus 60 anos de atividades.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA INDÚSTRIA E DO MERCADO DE ÔNIBUS NO BRASIL

A indústria de ônibus brasileira divide-se em dois grupos distintos: (1) montadoras, responsáveis pela fabricação da parte mecânica dos veículos, a qual é composta pela plataforma de sustentação e sistema motriz, ou seja, o chassi; e (2) encarroçadoras, responsáveis pela fabricação e montagem das carrocerias dos veículos. Atualmente, fazem parte do primeiro grupo a Agrale, Mercedes-Benz, Scania, Volkswagen e Volvo, sendo a Mercedes-Benz a líder nesse segmento. Do segundo grupo fazem parte nove empresas, todas brasileiras: Marcopolo/ Ciferal, Busscar, Induscar, Irizar e Comil, Metalbus, Neobus e Mascarello (STAL, 2007).

A indústria de encarroçadoras enquadra-se nas características do ramo industrial de autopeças, caracterizado principalmente por sua heterogeneidade de produtos e processos, em função do número expressivo de peças e componentes que utiliza. A produção brasileira de carrocerias é considerada altamente verticalizada, visto que peças e componentes, como bancos, janelas, perfis e partes plásticas são produzidos internamente pelas encarroçadoras, apesar de sua cadeia produtiva reunir mais de 1.000 empresas fornecedoras, devido ao elevado número de componentes utilizados na fabricação das carrocerias. Outra característica importante dessa indústria é o alto grau de customização de seus produtos, ou seja, a produção de poucas unidades de modelos diferenciados e personalizados, o que requer um alto nível de flexibilidade na linha de montagem das carrocerias (CARDOSO, 2000).

Quanto à linha de produtos, algumas empresas operam com todos os tipos: rodoviários, urbanos, minis e micros, ao passo que outras se especializam num único segmento. Na linha de ônibus rodoviários, que tem como público alvo as companhias de transporte rodoviário interestadual e internacional, operadoras de turismo e fretamento, os elementos valorizados são conforto e comodidade como,

por exemplo, poltronas macias, ar-condicionado e baixa intensidade do ruído interno, o que permite a oferta de produtos de maior valor agregado e por conseqüência, com preços mais elevados. Assim, a principal forma de concorrência nesses mercados se dá pela diferenciação dos produtos. Já na linha de ônibus urbanos, que tem sua *performance* influenciada diretamente pela política de transporte dos municípios, as exigências de conforto e comodidade são menores e os produtos mais padronizados. Neste caso, a concorrência via preços tende a predominar (HEXSEL, 2004).

No que se refere às barreiras à entrada na indústria encarroçadora, essas são constituídas por economias de escala, segurança e tradição da marca, pela distribuição e pelo *know-how*. No caso brasileiro, o alto nível de flexibilidade e customização exigido na composição das carrocerias também atua como barreira à entrada de novos concorrentes (ROSA, 2006). No gráfico a seguir, apresenta-se a evolução do *market share* dos principais fabricantes de carrocerias de ônibus na produção brasileira nos últimos 5 anos. Como já citado anteriormente, o mercado de ônibus brasileiro encontra-se bastante concentrado. No período 2004/2008, as quatro maiores empresas do ramo (Marcopolo, Busscar, Induscar e Comil) controlavam juntas cerca de 88% da produção de carrocerias de ônibus no país. Em 2008, a Marcopolo sozinha respondeu por 39,2% desse mercado.

No que se refere à evolução da participação individual dessas empresas é possível observar que com exceção da Marcopolo e da Busscar houve uma manutenção relativa dos *markets shares*. O crescimento da demanda interna<sup>4</sup> ao longo dos últimos anos acelerou investimentos para a ampliação da capacidade produtiva e acabou por acirrar a concorrência no mercado interno. A produção da indústria de ônibus brasileira passou a mostrar uma evolução mais significativa a partir de 2004. No triênio 2006/2008, a média anual da produção brasileira de ônibus foi de 31,8 mil unidades, contra uma média de 24,6 mil unidades no triênio 2003/2005 e 20,5 mil unidades no triênio de 2000/2002 (MARCOPOLO, 2008).

O acirramento da concorrência nacional no ramo de ônibus disseminou a prática de concessão de descontos, comprimindo as margens da Marcopolo que

---

<sup>4</sup> O aumento no número de passageiros, a ampliação dos serviços de fretamento e a expansão do setor de turismo, aliado a uma maior oferta de crédito sob melhores condições de financiamento por parte do BNDES, criaram um ambiente favorável à ampliação e renovação da frota brasileira de ônibus (MARCOPOLO, 2008).

vinha mantendo, como política, a prática de preços justos, perseguindo resultados que proporcionassem adequada remuneração do capital investido no negócio e lucratividade suficiente para a expansão da companhia. Como resultado, desde o início de 2007, a Marcopolo vem adotando uma política de preços mais agressiva como forma de manter seu *market share* em torno de 40%, uma vez que a empresa acredita que, devido o mercado se apresentar relativamente estabilizado com empresas altamente competitivas e tão tradicionais, ou tão antigas no mercado, quanto a Marcopolo, aumentar sua presença para além desse nível pode se tornar muito oneroso para a empresa (MARCOPOLO, 2008).

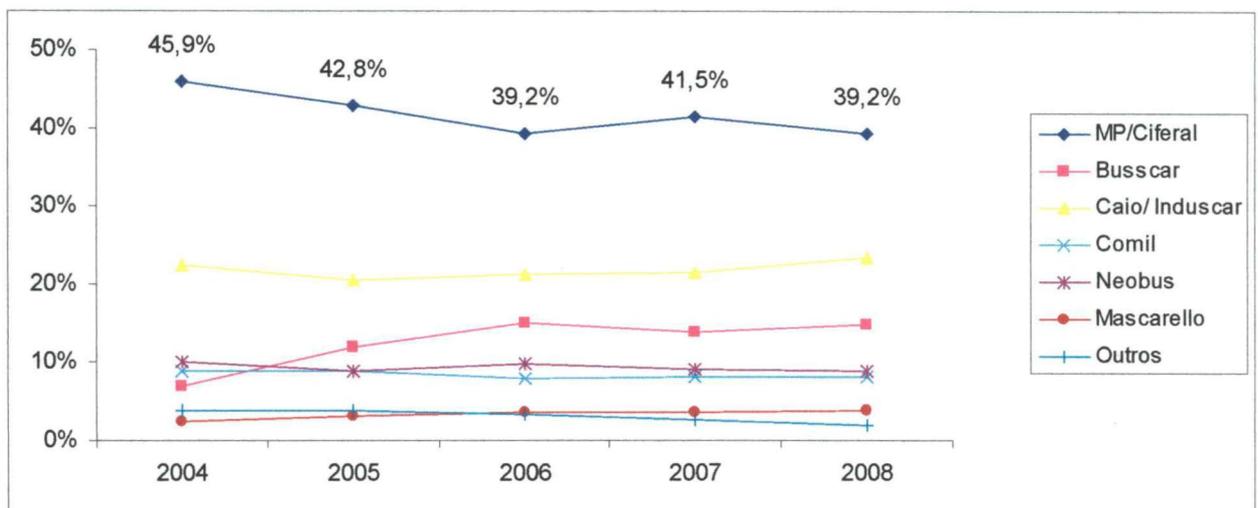


GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO *MARKET SHARE* NA PRODUÇÃO BRASILEIRA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS FABRICANTES DE CARROCERIAS DE ÔNIBUS, 2004/2008.  
FONTE: FABUS (2009).

### 3.2 A MARCOPOLO S/A

Com intuito de propiciar uma melhor compreensão dos principais acontecimentos ocorridos ao longo dos 60 anos de história da empresa, que a permitiram desenvolver vantagens competitivas em relação às suas concorrentes e a capacitaram a atuar nas mais diferentes regiões do mundo, o tópico a seguir encontra-se dividido em três partes. A primeira parte apresenta a expansão da empresa no mercado interno, no que se refere ao seu crescimento em seu ramo de atividade, patrimônio e desempenho econômico. A segunda parte apresenta a estratégia adotada pela empresa no que se refere ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos. E por fim, a última parte apresenta uma introdução ao objeto central de estudo deste trabalho: a internacionalização da empresa Marcopolo S/A.

### 3.2.1 A Empresa e sua Expansão no Mercado Interno

A Marcopolo S/A fundada, inicialmente sob a razão social de Nicola & Cia. Ltda., em 6 de agosto de 1949 na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, por um grupo de 8 sócios e 15 funcionários, tinha como objetivo inicial a fabricação de carrocerias e a pintura e chapeação de automóveis. Nessa época a produção de carrocerias de ônibus era um processo totalmente artesanal. Como não existiam chassis especiais para ônibus, era necessário que se realizasse uma série de ajustes em chassis de caminhões para que esses ficassem com o tamanho desejado, um processo extremamente demorado e trabalhoso. Para se ter uma idéia, a primeira unidade produzida pela empresa, fabricada em madeira, levou cerca de três meses para ficar pronta (GOES, 2005).

Em 1954, pautada no bom momento da indústria automotiva no país, no contexto das políticas desenvolvimentistas do então presidente Juscelino Kubitschek, a Marcopolo iniciou a construção de uma nova fábrica, no bairro Planalto, em Caxias do Sul, concluída em 1957, ano em que a empresa iniciava a produção de ônibus com chassi de fabricação nacional. Ainda em 1954, com o intuito de aproveitar a situação favorável à continuidade do seu crescimento, a Marcopolo passou a vender suas ações na estratégia “corpo a corpo”, por intermédio de familiares e amigos, tornando-se a partir de então uma empresa de capital aberto (ROSA, 2006).

Ao completar sua primeira década, em 1959, a produção da empresa totalizou 600 carrocerias produzidas no período. Dando continuidade à expansão dos seus negócios no mercado interno a Marcopolo abriu filiais em São Paulo (1963), Curitiba (1964) e Rio de Janeiro (1965). Cabe ressaltar que a atualização dos processos produtivos e a implantação de programas de treinamento, que ocorreram durante toda a década de 1960, aumentaram consideravelmente os níveis de produção da empresa, fazendo com que o número de carrocerias fabricadas fosse duplicado até o final da década: em 1967 foram montados 468 ônibus contra 240 em 1960 (GOES, 2005).

No decorrer da década de 1970, a Marcopolo efetuou a compra de duas importantes concorrentes: a encarroçadora Carrocerias Eliziário, de Porto Alegre, e a tradicional fabricante de carrocerias Nimbus, de Caxias do Sul. Em 1978, a

empresa estreou no mercado financeiro com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Em 1979, iniciou a construção de uma nova fábrica no bairro Ana Rech, em Caxias do Sul, concluída em 1981. Esta passou a centralizar a montagem de ônibus rodoviários, enquanto na fábrica do bairro Planalto permaneceram os departamentos relacionados à produção de ônibus urbanos e de peças (CARDOSO, 2000).

No início da década de 1980, com o objetivo de obter um maior controle sobre a qualidade e confiabilidade dos componentes utilizados em suas carrocerias, a Marcopolo passou a adotar uma política de verticalização de sua produção. Em 1980, a empresa adquiriu duas importantes fornecedoras de peças e componentes: a Marcodipe Distribuidora de Peças Ltda. e a MarcoRio Indústria e Comércio Ltda. Essa estratégia tida inicialmente pela empresa como uma necessidade, em função da inexistência de fornecedores qualificados, atualmente é tida como vantagem pois, além de garantir a qualidade e confiabilidade das peças e componentes utilizados, confere à empresa maior flexibilidade de produção. Além disso, permite à empresa uma apropriação mais eficaz da tecnologia desenvolvida, na medida em que reduz os riscos de cópia pelos concorrentes, o que poderia ocorrer no caso da terceirização de fornecedores. Um exemplo disso é que a empresa desenvolve, projeta e produz internamente todas as poltronas utilizadas em seus veículos, um item de conforto fundamental na competitividade de seus produtos (CARDOSO, 2000).

Em 1986, após uma visita de uma delegação da empresa ao Japão, a Marcopolo iniciou a implantação de técnicas japonesas de gestão na empresa, com a introdução dos conceitos de *Just-in-time*, *Kanban* e *Kaizen*<sup>5</sup>. Em consequência disso, a empresa reduziu o desperdício, os níveis de estoque, os custos de movimentação e armazenagem e o seu ciclo produtivo. Entre 1987 e 1994, os custos com estoques baixaram cerca de 70% e o ciclo de produção passou de uma média de 20 para 7 dias. Atualmente, a Marcopolo trabalha sem estoques, todas as

---

<sup>5</sup> *Just-in-time* é um sistema de produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes. *Kanban* é uma expressão japonesa com origem nos cartões utilizados nas empresas japonesas para solicitarem componentes a outras equipes da mesma linha de produção, e que designa um método de fabricação em série. *Kaizen* é uma palavra de origem japonesa que significa aprimoramento contínuo. Partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador isolado de competitividade, atua de forma ampla para reconhecer e eliminar os desperdícios existentes na empresa seja em processos produtivos, produtos, manutenção de máquinas ou, ainda, processos administrativos (SCHONBERGER, 1993).

peças utilizadas nas três unidades brasileiras da empresa estão sendo fabricadas ao lado de sua respectiva linha de montagem, conforme a necessidade. Cabe mencionar que o desenvolvimento tecnológico<sup>6</sup>, aliado às inovações organizacionais, permitiu à Marcopolo obter importantes vantagens competitivas tanto em nível nacional quanto internacional, na medida em que o tempo de produção de uma carroceria da empresa chega a ser cinco vezes menor do que o tempo gasto pelas empresas européias. Isto reduz significativamente seu custo e a habilita a operar com preços altamente competitivos (HESXEL, 2004).

Em 1987, dando continuidade a sua estratégia de verticalização, a Marcopolo montou em São José dos Pinhais, Paraná, uma fábrica de componentes de fibra de vidro de alta tecnologia, denominada MVC Componentes Plásticos Ltda. A fábrica que de início produzia peças e componentes plásticos para uso exclusivo da Marcopolo, posteriormente diversificou sua produção passando a atender outros segmentos da indústria automobilística, como o de automóveis e caminhões. Em 1999, a Marcopolo adquiriu a encarregadora Ciferal Indústria de Ônibus Ltda. de Duque de Caxias, Rio de Janeiro, uma de suas principais concorrentes até então, o que levou a sua posição de liderança com mais de 50% de participação do mercado nacional (ROSA, 2006).

Em 2004, a Marcopolo passou por um processo de reestruturação organizacional, o qual teve como principal objetivo, além de tornar a empresa mais flexível e ágil, aumentar sua capacidade de expansão, com vistas a duplicar o volume de seus negócios nos cinco anos seguintes. Nesse sentido, a estrutura da empresa foi dividida em quatro unidades de negócios independentes: Negócio Ônibus, com as marcas Marcopolo e Ciferal; Negócio LCV, com a marca Volare; Negócio Peças & Componentes; e Negócio Produtos Plásticos com a marca MVC (MARCOPOLO, 2009).

Hoje em dia a Marcopolo é uma das principais fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo, voltada ao desenvolvimento de soluções para o transporte coletivo de passageiros, que atua com uma linha completa e diversificada de produtos, composta por ônibus rodoviários, urbanos, microônibus e miniônibus. Com um quadro de aproximadamente 13 mil funcionários, em 2008, a empresa produziu

---

<sup>6</sup> *Know-how* desenvolvido para produzir em uma mesma linha de montagem ônibus urbanos e rodoviários, com mais de 40.000 itens diferentes em prazos únicos em todo mundo.

21,8 mil unidades, vendidas em mais de 100 países, resultando em uma receita líquida consolidada de R\$ 2,5 bilhões. Líder nacional em seu ramo de atividade, nesse mesmo ano, participou com 39,2 % da produção nacional e estima-se que entre 6% e 7% da produção mundial. Atualmente a capacidade de produção da empresa, incluindo-se unidades produzidas fora do país, gira em torno de 141 unidades/dia, sendo que desde sua fundação, já produziu mais de 200 mil veículos (MARCOPOLO, 2008).

### 3.2.2 Desenvolvimento de Produtos

A Marcopolo, desde o início de sua história, tem sido reconhecida no mercado brasileiro de carrocerias por seu pioneirismo no lançamento de novos produtos, novas idéias e novos conceitos. Em 1953, a empresa foi a primeira a montar carrocerias em estrutura de aço, em substituição às de madeira utilizadas até então, o que representou um importante marco na indústria de carrocerias de ônibus no Brasil. As novas estruturas, além de tornarem os veículos muito mais leves, resistentes, seguros e duráveis, tornaram também o processo de fabricação mais ágil (ROSA, 2006).

Em 1968, como resultado das permanentes pesquisas técnicas realizadas ao longo da década de 1960, a empresa apresentou no VI Salão do Automóvel, em São Paulo, o modelo “Marcopolo”, uma homenagem ao explorador veneziano, Marco Pólo. O novo modelo, inovador em técnicas de construção e *design* de carrocerias, obteve tanto sucesso, que três anos mais tarde acabou por levar a empresa a adotar seu nome como razão social (GOES, 2005).

O início da década de 1970 foi marcado pelo lançamento seriado de novos produtos: os modelos rodoviários Marcopolo II, III e SE; os modelos urbanos Veneza Sanremo, Sanremo ST e Veneza Expresso, e o microônibus Marcopolo Júnior<sup>7</sup>. Todos esses modelos visavam criar linhas diferenciadas de produtos com foco na estética e no conforto dos passageiros, por meio de linhas inovadoras como o uso de janelas retas ou inclinadas, novos desenhos de faróis e novo *layout* interno. No final da década, em 1978, a Marcopolo lançou o primeiro ônibus rodoviário articulado e, em 1979, o primeiro ônibus elétrico produzido no país (CARDOSO, 2000).

---

<sup>7</sup> Esse modelo rendeu à empresa o prêmio “Distinção da Indústria” da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs).

No início da década de 1980, após investimento de US\$ 2 milhões em pesquisas e desenvolvimento, a empresa introduziu no mercado brasileiro a Geração IV de ônibus Marcopolo, composta pelos modelos rodoviários Viaggio, Paradiso, e Strada; pelo modelo urbano Torino; e pelos microônibus Sênior e FB-4000. A nova linha de ônibus foi uma evolução em termos estéticos e de conceitos dos modelos anteriores. Por exemplo, o modelo Paradiso<sup>8</sup> foi o primeiro ônibus rodoviário *High Deck* (parte inferior somente para bagagens) construído no país. Com quase quatro metros de altura o novo modelo incluía uma série de comodidades como toailete, sala de jogos, ar condicionado, TV e mesas para refeições. Um ponto que merece destaque no desenvolvimento dessa geração foi a participação ativa de clientes (empresas de transporte) na execução do projeto, através da exposição de suas necessidades quanto à operação, conforto e segurança do veículo. (CARDOSO, 2000).

No início da década de 1990, a empresa apresentou ao mercado, com aperfeiçoamentos na qualidade, segurança e conforto do produto, a Geração V de ônibus Marcopolo, composta pelos modelos rodoviários Viaggio e Paradiso. Os novos veículos, além de receberem um novo *design* em sua área frontal, passaram a utilizar um teto inteiriço feito em fibra de vidro, o que eliminou a necessidade de rebites e reduziu significativamente o peso dos veículos. Em 1995, como forma de atender a crescente demanda do transporte coletivo por veículos maiores e com maior capacidade de passageiros, a Marcopolo ainda incorporou à Geração V duas novas versões do ônibus rodoviário Paradiso: o *Paradiso Double Decker*, primeiro ônibus brasileiro de dois andares, e o *Paradiso Low Driver*. Na sequência, a empresa ainda lançou duas novas versões do urbano Torino: o Torino Biarticulado e o *Torino Low Entry* (CARDOSO, 2000).

Em 1998, como reação à expressiva entrada de Vans importadas no país, a Marcopolo lançou o minibus Volare, primeiro miniônibus brasileiro. O veículo tinha como principais características: agilidade nos deslocamentos, baixo custo de manutenção e eficiente manobrabilidade. Em pouco tempo passou a ser preferência em viagens com linhas convencionais e também nas linhas alternativas que foram surgindo. Em 1999, derivado do Volare a empresa apresentou uma nova versão de

---

<sup>8</sup> Esse modelo rendeu à empresa o segundo prêmio "Distinção da Indústria" da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs).

miniônibus, o Escolarbus, com o objetivo de desenvolver um nicho de mercado ainda pouco explorado no mercado brasileiro, o de transporte escolar. A nova versão recebeu novos itens como barras de proteção lateral, pára-choques dimensionados para absorção de impactos e espelhos que permitem total visualização em torno do veículo, proporcionando maior facilidade e segurança nas manobras e deslocamentos (CARDOSO, 2000).

Em 2000, depois de dois anos de estudos e R\$ 8 milhões no desenvolvimento de uma nova linha de carrocerias, a empresa lançou a Geração 6 de ônibus Marcopolo, composta pelos modelos rodoviários *Paradiso*, *Viaggio*, *Andare* e *Viale*, pelo urbano *Torino* e pelo microônibus *Sênior*. Entre as principais inovações dessa geração destacam-se o moderno *design* frontal, o qual possibilitou a ampliação da largura e altura das portas; o novo conjunto ótico com quatro novos faróis de neblina, dois brancos e dois amarelos; as janelas laterais arredondadas com maior área envidraçada, privilegiando a visão dos passageiros; e as portas de acesso de passageiros as quais possuem um exclusivo mecanismo de travamento vertical que impede sua abertura em movimento, garantindo maior segurança aos usuários (MARCOPOLO, 2009).

Em 2005, a empresa lançou o modelo intermunicipal *Ideale 770*, projetado para percorrer linhas de curtas e médias distâncias. O novo modelo, além de oferecer maior conforto, incorporava importantes avanços tecnológicos, como estrutura reforçada, que aumenta a segurança dos passageiros contra impactos; conjuntos óticos dianteiros e traseiros compostos de luzes e sinaleiras individuais, com fácil acesso para manutenção e baixo custo de substituição; painel de instrumentos com desenho ergonômico e eficiente sistema de ventilação e desembaçamento do pára-brisa. Esse modelo foi o primeiro veículo da empresa desenvolvido sob o conceito de construção modularizada, que permite maior rigidez da estrutura, menor peso total e a redução no custo operacional. No final de 2005, o conceito de construção modularizada foi também aplicado aos novos modelos do microônibus *Senior* e do urbano *Senior Midi* (MARCOPOLO, 2009).

Cabe ressaltar que grande parte do sucesso da empresa no lançamento de novos produtos deveu-se à customização de seus produtos, ou seja, a sua capacidade de atender às solicitações específicas de seus clientes. Atualmente, a Marcopolo possui uma ampla e diversificada linha de produtos, fabricando desde mini e microônibus até os gigantes rodoviários de dois andares ou urbanos bi-

articulados. A empresa produz ônibus conversíveis para os peregrinos que viajam a Meca, ônibus com direção do lado direito para o mercado britânico e até mesmo produz modelos especiais para o transporte de trabalhadores das minas de cobre chilenas (STAL, 2007).

### 3.2.3 Internacionalização

A Marcopolo iniciou suas operações no mercado internacional de forma não planejada, em 1961, quando realizou sua primeira exportação de ônibus a pedido de um cliente no Uruguai, ainda no sistema de unidades completamente montadas - *Completely Built Unit (CBU)*. Nessa época, as operações da empresa eram concentradas no mercado interno, sendo as exportações realizadas apenas de maneira esporádica para atender clientes estrangeiros. Sua prioridade à época era suprir a demanda local (ROSA, 2006).

A partir do início da década de 1970, a Marcopolo, buscando aumentar sua produtividade, passou a investir significativamente em seu Departamento Técnico. Como resultado, novas capacidades foram desenvolvidas, entre elas, a capacidade para produção seriada a partir de peças e componentes padronizados, equipamentos e ferramentais específicos, novo *layout* industrial e modificações na programação e controle. Em 1970, quando a Marcopolo adquiriu a empresa Carrocerias Elizário, montadora de Porto Alegre, e a manteve como unidade independente, o domínio desse processo foi fundamental, para a empresa operar então com duas unidades industriais, na medida em que a capacitou a montar seus ônibus na unidade de Porto Alegre, a partir da produção centralizada de peças e componentes na unidade de Caxias do Sul (HEXSEL, 2004).

Durante um período de quatro meses, em caráter experimental, a Marcopolo enviou para finalização na unidade de Porto Alegre carrocerias semidesmontadas - *Semi knocked Down (SKD)*. Devido aos bons resultados alcançados nessa fase inicial, a Marcopolo passou então à transferência de carrocerias da unidade de Caxias do Sul para a de Porto Alegre, na forma de *kits* completamente desmontados - *Completely Knocked Down (CKD)*. O domínio adquirido na produção de partes e componentes em um local e montagem da carroceria em outro, ou seja, na finalização de diferentes sistemas de montagem de carrocerias (CKD / PKD), tornou-

se um importante ativo no processo de internacionalização da empresa (HEXSEL, 2004).

O primeiro negócio apoiado nesse sistema ocorreu, em 1971, quando a empresa, concorrendo com fabricantes americanos e europeus, assinou um contrato de venda de tecnologia e carrocerias para a Ensamblaje Superior da Venezuela. Como o governo local taxava a importação na forma montada, foi vital para a consecução do negócio que a exportação fosse realizada sob a forma de *kits* completamente desmontados (CKD) para montagem final na Venezuela. Essa operação tornou a Marcopolo a primeira empresa da indústria automotiva brasileira a vender tecnologia ao exterior. Até o final da década de 1980, novos negócios, semelhantes ao concretizado com a Venezuela, baseados no sistema CKD, foram também realizados com Gana, Equador, Chile e Peru (HEXSEL, 2004).

Contudo, foi somente a partir da década de 1990, que a empresa deu início ao seu processo de internacionalização produtiva, com a instalação de sua primeira fábrica no exterior na cidade de Coimbra, Portugal. Esta unidade produtiva foi implantada inicialmente com o objetivo de propiciar um *upgrade* tecnológico para a empresa, uma vez que a Europa era reconhecida mundialmente por sua avançada tecnologia na fabricação de ônibus. A experiência adquirida com a implantação dessa unidade mediante a produção local com peças e componentes de fornecedores europeus, com tecnologia mais avançada do que a nacional, possibilitou à empresa a aquisição e assimilação de novas tecnologias, utilizadas mais tarde na fabricação dos ônibus *Double-deck* e *Low-drive* (ROSA, 2006).

Em meados da década de 1990, a Marcopolo havia consolidado a sua liderança no mercado nacional, com uma participação superior a 50% no segmento de ônibus. Sendo assim, suas possibilidades de crescimento nesse mercado mostravam-se bastante limitadas, o que levou a empresa a expandir-se para novos mercados que apresentassem grande potencial de crescimento para o segmento de transporte coletivo de passageiros. Como resultado, até o final dessa década a Marcopolo instalou uma fábrica na Argentina e outra no México (ROSA, 2006).

Em 2001, dando continuidade ao seu processo de internacionalização, a Marcopolo, além de iniciar um projeto de transferência de tecnologia para empresa Iveco-CBC, da China, criou a empresa Superpolo em Cota, Colômbia, e também a Marcopolo South África em Pietesburg, África do Sul. Nesta época, os ônibus eram em grande parte manufaturados nas fábricas brasileiras para em seguida serem

exportados sob a forma de kits (CKD) para posterior montagem e finalização nas unidades estrangeiras. Durante vários anos, essa foi a mola propulsora do crescimento da empresa, que pulou de pouco mais de R\$ 300 milhões de receita líquida, em 1997, para R\$ 1,06 bilhão em 2001 (MARCOPOLO, 2009).

No entanto, a partir de 2003, devido à expressiva valorização do real, a empresa foi obrigada a rever sua estratégia e aumentar o índice de nacionalização dos componentes dos veículos fabricados fora do Brasil. Dessa forma, a Marcopolo, com o objetivo de reduzir seus custos de produção e se tornar mais competitiva, optou pelo desenvolvimento de parceiros e fornecedores locais, com forte presença em seus mercados de atuação. Com base nessa estratégia, em 2006, a Marcopolo firmou duas *joint ventures*, primeiro com a Ruspromauto, montadora líder na Rússia e depois com a Tata Motors, principal montadora da Índia. Em 2008, apoiada em seu novo modelo de internacionalização, a Marcopolo firmou uma nova *joint venture*, desta vez com a GB Auto do Egito (MARCOPOLO, 2009).

## 4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLO S/A

Este capítulo encontra-se dividido em três seções. A primeira seção relata os primeiros passos da empresa rumo ao mercado externo por meio de sua atividade exportadora. A seção seguinte apresenta a expansão de suas atividades internacionais através da concretização de uma série de investimentos externos diretos. E por fim, a última seção apresenta em que medida os mercados externos se tornaram uma importante alternativa de crescimento para a empresa.

### 4.1 A ATIVIDADE EXPORTADORA

A Marcopolo iniciou suas atividades de exportação de modo não-planejado. O primeiro contrato de exportação, realizado em 1961 com a **Compañia Omnibus Pando**, do Uruguai, ocorreu a pedido do próprio dono da empresa. Na verdade, foi essa experiência inicial que permitiu à Marcopolo identificar novas oportunidades produtivas a partir da expansão para mercados fora do país. A partir de então, a Marcopolo iniciou um processo de internacionalização comercial e produtiva, primeiramente em países vizinhos para na seqüência prosseguir para mercados mais distantes, como por exemplo, a África (ROSA, 2006).

Em meados da década de 1960, a Marcopolo, percebendo o grande potencial do mercado sul-americano<sup>9</sup> de ônibus, procurou estabelecer representantes em cada um dos países da América do Sul. Começando pelo Uruguai e seguindo pelo Paraguai, Chile, Peru, Bolívia, Equador e Venezuela. Ao identificar que determinado país poderia se tornar um mercado potencial, representantes comerciais eram enviados com o objetivo de conhecer as características locais e realizar contatos com empresas de transporte coletivo que pudessem vir a se tornar futuros clientes da marca (GOES, 2005).

Vale mencionar que a constante participação da empresa em feiras internacionais, além de projetar sua marca internacionalmente, também lhe propiciou novos contatos comerciais. Na verdade, o investimento em feiras internacionais foi um dos canais mais utilizados pela empresa para prospectar novos clientes e novos

---

<sup>9</sup> Nessa época, o mercado sul-americano era abastecido por ônibus europeus que, além de serem muito caros eram projetados para rodar em estradas européias. Essas eram bem diferentes das estradas sul-americanas, particularmente no que se refere à qualidade e à conservação do asfalto (GOES, 2005).

mercados, na medida em que esses investimentos sempre lhe rendiam vendas em diferentes mercados. Exemplos de algumas destas feiras são: a Feira Internacional do Pacífico no Peru (1969), a Feira Internacional de Santiago no Chile (1969) e a Feira de Transportes na Bélgica (1973), considerada a maior feira de ônibus do mundo (GOES, 2005).

Inicialmente baseada apenas em vendas de unidades completamente montadas (CBU), a pauta de exportações da Marcopolo diversificou-se em função do contexto sócio-econômico dos países em desenvolvimento que já contavam com uma infra-estrutura industrial<sup>10</sup>. A empresa passou então a exportar seus veículos também sob o sistema de unidades semi desmontadas (SKD) e unidades completamente desmontadas (CKD). Na medida em que a Marcopolo optava pela exportação em outro sistema que não o CBU, fazia-se necessário a criação de uma parceria dentro do país importador com uma empresa local que ficasse responsável pela montagem final dos veículos, por meio de um acordo de transferência de tecnologia (ROSA, 2006).

Esse foi o caso, em 1971, quando a empresa firmou uma parceria com a empresa Ensamblaje Superior, da Venezuela, para o fornecimento, durante 10 anos, de mais de 2.500 carrocerias em CKD. Para atender as exigências do contrato, a Marcopolo orientou a Ensamblaje na construção de uma planta industrial com capacidade para produzir 1.000 carrocerias por ano, cujo *layout* foi concebido em Caxias do Sul. Além disso, treinou também os técnicos da empresa venezuelana para montagem local das carrocerias. Cabe ressaltar que esse negócio configurou o primeiro contrato de licença e assistência técnica da empresa para montagem de carrocerias em outro país (HEXSEL, 2004).

Em 1974, a experiência venezuelana com o sistema CKD foi adotada em Gana, onde a Marcopolo fechou um contrato de exportação em CKD, do microônibus Marcopolo Júnior, para a empresa Mark Coffie Engeneering Ltd., de Accra. Para a concretização desse negócio, uma equipe da Marcopolo permaneceu no país por cerca de seis meses a fim de implementar o projeto e treinar técnicos locais na montagem e finalização das carrocerias. Em 1974, após a participação da

---

<sup>10</sup> Os governos locais, principalmente de países em desenvolvimento, com o intuito de gerar empregos e incentivar a produção local, passaram a impor elevados impostos de importação sobre produtos montados (CBU), ao mesmo tempo em que passaram a conceder reduções dos impostos de importação sobre produtos semi desmontados (PKD) ou completamente desmontados (CKD), desde que esses fossem montados dentro de seus países (GOES, 2005).

empresa, com a exposição do microônibus Marcopolo Júnior, na Brasil Export 73, em 1973, em Bruxelas, um desses veículos foi adquirido por uma empresa de transportes da Bélgica, configurando a exportação do primeiro ônibus brasileiro para a Europa. Em 1975, a Marcopolo iniciou exportações para a Nigéria e, em 1976, para a Costa Rica (ROSA, 2006).

É interessante observar que embora a Marcopolo tenha iniciado suas exportações de maneira bastante casual, essa atividade logo se expandiu e se tornou de grande importância para seus negócios. As exportações, que nas primeiras décadas consistiam apenas em vendas extras para compensar possíveis flutuações na demanda interna, gradualmente, de acordo com a experiência acumulada pela empresa, foram crescendo em importância para empresa. No início da década de 1980, em decorrência da significativa queda das vendas no mercado interno proveniente da recessão econômica pela qual passava o país na época, as exportações entraram no foco de suas ações (ROSA, 2006).

Em função da experiência acumulada no transcorrer do processo de exportação e das pesquisas realizadas no decorrer da década de 1980, a empresa desenvolveu produtos adequados às demandas dos mais diversos países<sup>11</sup>. Um exemplo disso foi a introdução, em 1988, do microônibus S&S Shuttlebus para atender, exclusivamente, a uma fatia do mercado de transportes norte-americano: o transporte em curtos e médios percursos, sistema conhecido como “*Shuttle*”. Nesse sentido pode-se dizer que as motivações que guiaram a Marcopolo para o mercado externo nem sempre foram as mesmas, mas mudaram conforme sua experiência e comprometimento nessa esfera (HEXSEL, 2004).

As exportações para o México tiveram início em 1992, mediante uma parceria com a empresa mexicana Dina Autobuses - fabricante de ônibus e líder nacional na produção de caminhões - para montagem e comercialização de ônibus no México. Nessa parceria cabia à Dina Autobuses o fornecimento dos chassis e à Marcopolo o fornecimento das carrocerias e de toda tecnologia de fabricação dos veículos. No entanto, a parceria que previa a exportação não só de ônibus completos (CBU) como também de carrocerias sob o sistema CKD, durante um período de 10 anos, acabou sendo desfeita em 1998 devido à crise econômica do México, iniciada em

---

<sup>11</sup> No início da década de 1980, a Marcopolo canalizou importantes recursos para os negócios da área externa. Assim foram desenvolvidas pesquisas nos mercados e produtos demandados, como também foram nomeados novos representantes, com o intuito de propiciar à empresa um maior entendimento do mercado externo (HEXSEL, 2004).

1994. A experiência negativa<sup>12</sup> da parceria com Dina Autobuses também influenciou a decisão de dar fim ao acordo, mesmo com a recuperação da economia mexicana em 1997 (ROSA, 2006).

No final da década de 1990, a Marcopolo realizou exportações para novos mercados como Oriente Médio e Oceania. Em 2001, entrou no mercado asiático através de uma aliança estratégica na China. A operação consistiu na concessão de tecnologia para a montadora italiana Iveco, que realizou uma *Joint Venture* com a estatal chinesa CBC (Changzou Bus Company). Nesse acordo a Marcopolo encarregava-se de montar a fábrica, organizar o processo produtivo e treinar os funcionários para finalização dos veículos que seriam montados localmente, a partir de peças e componentes exportados do Brasil. Vale ressaltar que nesse acordo, a Marcopolo garantiu sua liberdade de fornecer componentes a qualquer fabricante de carrocerias de ônibus no país. No entanto, o contrato que tinha previsão inicial de cinco anos de duração, terminou ao final do terceiro ano, quando a Iveco rompeu com a estatal chinesa (ROSA, 2006).

Em 2005, a Marcopolo realizou um negócio de grande destaque no Chile. A empresa fechou um contrato para fornecer 1.116 ônibus para o Projeto Transantiago, sistema organizado de transporte coletivo urbano de Santiago, capital do país. Esta foi uma das maiores vendas da empresa em toda sua história e a maior de veículos articulados, com 496 unidades. Em 2008, ao final de seis décadas, a Marcopolo tem sua marca reconhecida mundialmente como sinônimo de tecnologia e inovação no desenvolvimento de soluções para o transporte coletivo de passageiros, tendo nesse período exportado seus produtos para mais de 100 países, nos cinco continentes (ROSA, 2006).

#### 4.2 O INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO

Embora a Marcopolo já operasse no mercado internacional desde o início da década de 1960, foi somente a partir da década de 1990 que a empresa começou a atuar efetivamente através da instalação de fábricas próprias no mercado externo, ou seja, através da realização de Investimentos Externo Direto (IED). O primeiro IED

---

<sup>12</sup> A Dina Autobuses utilizou a tecnologia da Marcopolo para vender nos mercados da América Central, os quais não faziam parte do acordo. Além disso, a empresa não estava pagando devidamente os *royalties* pelas unidades fabricadas (ROSA, 2006).

realizado pela empresa ocorreu em 1991, na cidade de Coimbra, em Portugal. Este teve uma motivação muito específica conforme será descrito no tópico a seguir, o qual ainda não fazia parte de um “plano concreto de internacionalização”. Foi somente a partir da segunda metade da década de 1990 que a decisão da empresa de se tornar uma multinacional foi verdadeiramente estruturada, através do desenvolvimento de uma estratégia formal de internacionalização, e os IEDs passaram a ser o foco de suas ações estratégicas no mercado internacional (ROSA, 2006).

A estratégia de Internacionalização da empresa foi desenvolvida com base em três pontos fundamentais, conforme apresentados a seguir (ROSA, 2006).

a) Internacionalização propriamente dita: Decisão da empresa em tornar-se uma multinacional. Não se trata mais da venda de tecnologia, mas da decisão de instalar fabricas próprias para montagem de seus produtos em mercados estrangeiros.

b) Verticalização: A Marcopolo possui um elevado nível de verticalização, cerca de 80% dos componentes e acessórios utilizados em suas linhas de montagem são produzidos internamente. Essa estratégia tem uma função muito importante em seu processo de internacionalização, uma vez que sem verticalização a empresa perderia muito de sua capacidade de adaptar seus produtos aos usos e leis locais. Outro ponto que merece ser levado em conta, no que diz respeito à verticalização, é que nenhum processo de internacionalização sobrevive baseando-se 100% na importação de componentes para formação do produto final, visto que os governos dos países anfitriões poderão impor elevadas tarifas de importação sobre esses, como forma de forçar uma nacionalização progressiva dos processos de produção, até mesmo inviabilizando a produção, caso isso não seja feito.

c) Tecnologia própria: A única maneira de uma empresa ter liberdade de mercado é ser dona da sua própria tecnologia, pois quando uma empresa compra tecnologia, fica limitada, não podendo avançar nos territórios do cedente daquela tecnologia, limitando assim seu processo de internacionalização. No que se refere à Marcopolo, pode-se dizer que o domínio da própria tecnologia seja seu ponto mais forte na sua caminhada rumo à internacionalização.

Antes de descrever a seqüência dos investimentos externos diretos da Marcopolo, faz-se necessário esclarecer algumas das principais motivações que levaram à empresa, em meados da década de 1990, a buscar a internacionalização

de suas atividades produtivas. Em um primeiro momento pode-se citar a impossibilidade encontrada pela empresa de dar continuidade ao seu crescimento no mercado interno, em função do período recessivo dos anos 1980. Em um segundo momento pode-se citar o risco imposto pelos contratos de licenciamento de tecnologia, realizados pela empresa desde o início da década de 1970, de perder o domínio sobre sua própria tecnologia de produção<sup>13</sup>. E em um terceiro momento merece destaque a oportunidade da empresa em explorar no mercado externo vantagens competitivas adquiridas, tanto na conquista do seu mercado interno, quanto no decorrer de sua atividade exportadora. Entre elas, sua renomada tecnologia de produção, sua capacidade de adaptação a diferentes sistemas de montagem, sua capacidade de atuar com uma linha altamente diversificada de produtos e sua capacidade de adaptação dessa as mais diferentes demandas de diferentes países (ROSA, 2006).

Desse modo, é possível perceber que a tomada de decisão da empresa de entrar no mercado externo, mediante investimento externo direto, em meados da década de 1990, pode ser facilmente explicada através da teoria do Paradigma Eclético de Dunning, uma vez que a Marcopolo apresenta os três tipos de vantagens consideradas fundamentais por essa teoria: as vantagens de propriedade, as de internalização e as de localização. Entre as vantagens de propriedade específicas da Marcopolo, ou seja, seus ativos intangíveis encontram-se sua tecnologia de produção, capacidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e sua marca mundialmente conhecida. Além disso, a grande capacidade instalada, no Brasil para produção de componentes e montagem das carrocerias gera importantes economias de escala para a empresa (ROSA, 2006).

No que se refere às vantagens de internalização da empresa, ou seja, a vantagem relacionada à transferência de suas vantagens de propriedade para além das fronteiras do mercado interno, através da própria organização, destaca-se a proteção de sua tecnologia de produção. Isso fica claro quando a empresa, mesmo com vários anos de experiência em licenciamento de tecnologia, ao estabelecer sua estratégia de internacionalização, define como prioridade a instalação de fábricas próprias no exterior. Evita-se desse modo o risco de perder o domínio sobre sua

---

<sup>13</sup> Já que, sempre que uma empresa decide vender sua tecnologia ela se expõe ao risco, após o término do contrato, de "perder" o seu *know-how* para a empresa licenciada, transformando-a em uma concorrente em potencial.

tecnologia de produção. Quanto às vantagens de localização, ou seja, as vantagens que favorecem a produção local da Marcopolo em diferentes países, ao invés de atendê-los através da exportação ou de licenciamento, estão a facilidade logística de acesso a terceiros mercados e o contorno de barreiras protecionistas impostas por governos locais (ROSA, 2006).

No entanto, cabe mencionar que embora a empresa tenha planejado tornar-se uma multinacional e recebido a influência de uma série de variáveis econômicas que motivaram essa decisão, não se pode deixar de observar que a experiência internacional acumulada anteriormente, em seu processo de exportação, também contribuiu para a mudança no modo de atuação internacional da empresa. Conforme teorizado pela Escola de Uppsala existe uma importante conexão entre a experiência internacional acumulada e o aumento do comprometimento da empresa com os mercados estrangeiros, através da instalação de fábricas no exterior (ROSA, 2006).

#### 4.2.1 A Fábrica de Portugal

A entrada da Marcopolo em Portugal se deu após um estudo de prospecção do Mercado Comum Europeu, para onde a empresa já exportava, mas desejava estabelecer uma presença mais efetiva, com o intuito de obter acesso à tecnologia e aos padrões adotados pela *Economic Commission for Europe Standards (ECE)* para a produção de ônibus, uma vez que a Europa era reconhecidamente o “berço da tecnologia” na fabricação de ônibus. A escolha de Portugal como porta de entrada para aquele mercado se deu por dois motivos: (1) pela semelhança cultural com o Brasil, principalmente no que se refere à facilidade de comunicação que há em Portugal, diferente de quase todos os outros países europeus e (2) porque o país fazia parte da Comunidade Econômica Européia, o que possibilitaria a empresa comercializar com empresas européias a partir desse país sem ter que enfrentar barreiras econômicas (ROSA, 2006).

O início das operações da empresa no continente europeu ocorreu em 1991, por meio de uma associação com o grupo português Evicar<sup>14</sup> para implantação de uma fábrica para produção de ônibus, na cidade de Coimbra, a partir de

---

<sup>14</sup> Na época, o grupo português Evicar era um forte distribuidor de veículos industriais produzidos pela empresa DAF, uma montadora de chassis e caminhões.

componentes adquiridos (100%) de fornecedores europeus. Nessa associação, a Marcopolo adquiriu 76% das operações da empresa ficando responsável pelo controle administrativo da fábrica, enquanto o parceiro português ficou responsável tanto pela área comercial, quanto pelo fornecimento de chassis. Dessa forma, foi fundada a “Marcopolo Indústria de Carrocerias S.A.”. No entanto, em 1992, com o objetivo de exercer maior controle sobre suas operações, a Marcopolo adquiriu os 24% restantes da empresa substituindo o antigo parceiro português na área comercial, mantendo-o apenas como um dos fornecedores de chassis para a fábrica (GOES, 2005).

Embora a fábrica de Portugal fosse pequena, com uma capacidade de produção de apenas 250 ônibus por ano, a mesma conseguiu atender bem aos objetivos estratégicos da empresa, na medida em que pôde estabelecer presença no mercado europeu e obter acesso, mediante a proximidade com fornecedores, clientes e concorrentes mais sofisticados, a novas tecnologias como a tecnologia de fabricação dos componentes mecânicos para os ônibus *double-deck* e *“low floor”*, assim como a outras tecnologias como refrigeração (bares, refrigeradores, etc), TV, tecidos incombustíveis, e calefação (GOES, 2005).

Atualmente a Marcopolo Indústria de Carrocerias S.A. produz ônibus urbanos, rodoviários e micros e os exporta para países como Bélgica, Holanda, Inglaterra, Islândia, Escócia, França e Espanha. Como o mercado de ônibus europeu tem se mantido bastante estável nos últimos anos, e o número de competidores é grande, a operação da empresa é relativamente pequena no país. Em 2008, a produção dessa unidade permaneceu estável em relação à de 2007, atingindo 165 unidades, contra 166 unidades no ano anterior (MARCOPOLO, 2008).

#### 4.2.2 As Fábricas da Argentina, México, Colômbia e África do Sul

Em 1998, dadas as boas expectativas que a empresa possuía em relação ao Mercosul, e principalmente ao seu desejo de reduzir o custo de transporte de seus ônibus para a Argentina e países vizinhos, especialmente dos ônibus urbanos<sup>15</sup>, a

---

<sup>15</sup> No que se refere ao segmento de ônibus rodoviários, em que são ofertados produtos de maior valor agregado, o custo de transporte não representava problemas, na medida em que esse representava apenas um percentual pequeno sobre o custo total do veículo. Entretanto, no caso dos ônibus urbanos, segmento em que o valor agregado dos produtos é significativamente menor, o custo de

Marcopolo inaugurou na cidade de Rio Cuarto, província de Córdoba, a “Marcopolo Latinoamérica S/A”. Para isso, a Marcopolo comprou, em 1997, uma fábrica desativada de produtos agrícolas, a qual foi adaptada para a produção de carrocerias. Os ônibus, manufaturados em grande parte no Brasil, eram em seguida enviados para a Argentina sob a forma de CKD e/ou SKD, onde então eram montados e finalizados. Nessa unidade só se produziam modelos urbanos, sendo os modelos dos demais segmentos ainda exportados em CBU diretamente do Brasil. O sistema de comercialização das carrocerias ocorria através de concessionárias Mercedes Benz. A Marcopolo comprou uma concessão da Mercedes Benz e através desta recebia uma cota de produção de chassis, encaroçava e vendia a outras concessionárias Mercedes Benz, que faziam contato com os clientes finais (ROSA, 2006).

Cabe mencionar que apesar de a empresa ter identificado a necessidade de se instalar na Argentina, sua entrada ocorreu de forma bastante oportunista, já que as condições para o fechamento do negócio foram extremamente favoráveis à Marcopolo. Primeiro, porque a fábrica foi comprada por um preço abaixo do seu valor de mercado. Segundo porque essa desfrutava de uma localização bastante privilegiada, na medida em que havia uma forte concentração da indústria automobilística na província de Córdoba, a qual ficava fora do eixo de Buenos Aires e possibilitava custos menores com mão de obra. E terceiro porque a localização na Argentina permitiria a difusão, com custos menores, dos produtos da empresa para outros países do Mercosul, e para o Chile (GOES, 2005).

A fábrica, com capacidade instalada para produzir 1250 ônibus por ano, chegou a deter, em 2000, cerca de 35% do mercado argentino de ônibus urbanos. Contudo, o auge da recessão econômica argentina, em 2001, gerou diversos problemas para a empresa, dentre os quais o da inadimplência. Isto fez com que a Marcopolo reduzisse suas operações no país e deixasse a fábrica em estado de hibernação. No entanto, mesmo o mercado argentino tendo voltado a reagir forte a partir de 2007, a fábrica ainda continua inoperante e sem planos de ser reaberta (ROSA, 2006).

No que se refere à experiência da Marcopolo no México, essa teve início em 1992, através de uma parceria com a empresa mexicana fabricante de ônibus e líder

---

transporte, ao elevar o preço final dos veículos para patamares bem acima dos ofertados pela concorrência, acabava inviabilizando a competição no mercado argentino (GOES, 2005).

nacional na produção de caminhões Dina Autobuses. No entanto, como visto anteriormente, devido a problemas de caráter ético e de mudanças conjunturais ocorridas no México, em virtude da crise iniciada em 1994, a parceria acabou sendo desfeita em 1998. Dessa forma, em 1999, a empresa, que após seis anos de operação no mercado mexicano já possuía sua marca reconhecida como sinônimo de qualidade no país, fundou, com os recursos obtidos na justiça através de um acordo estabelecido com a Dina Autobuses durante o processo de rompimento, a "Polomex S.A de CV". Esta é uma fábrica na cidade de Águas Calientes, com capacidade para montar entre 4 e 5 ônibus por dia (GOES,2005).

Cabe mencionar que a decisão da empresa de se estabelecer no México através da instalação de uma fábrica própria também teve como forte fator motivador o tamanho do mercado mexicano, com uma população de aproximadamente 100 milhões de habitantes e uma demanda entre 2.500 e 3.000 ônibus por ano. Além disso, a localização da Marcopolo no México também fazia parte de sua estratégia de internacionalização de se posicionar junto a países membros de algum bloco econômico regional, como forma de contornar barreiras protecionistas. Neste caso, em especial, como forma de atender os países integrantes do NAFTA e da América Central (GOES, 2005).

No início, as carrocerias eram enviadas do Brasil para o México sob a forma de PKD, onde eram então montadas sobre chassis Mercedes Benz, devido ao compromisso assumido pela Marcopolo, quando decidiu se instalar nesse país, de encarregar os chassis daquela empresa. Em contrapartida isso ampliaria sua carteira de clientes, na medida em que a empresa passaria a atender também os clientes da Mercedes Benz. No entanto, em 2001, a Mercedes Benz, que já possuía uma fortíssima atuação no México e procurava um parceiro para formar uma aliança estratégica naquele mercado, propôs a compra de 26% do capital societário da Polomex. O negócio foi realizado, sendo que nesse mesmo ano, a Marcopolo transferiu sua linha de produção da unidade de Águas Calientes para a unidade fabril da Mercedes-Benz na cidade de Monterrey, em virtude do alto custo de transporte dos chassis desta cidade para aquela. Dentro dessa parceria a Mercedes Benz ficou incumbida do fornecimento de chassis e todas as etapas de venda, incluindo o financiamento a clientes, enquanto à Marcopolo coube o fornecimento e montagem das carrocerias. Vale mencionar que esta operação viabilizou a produção

e entrega aos clientes de produtos com garantia unificada e integral, uma vez que carroceria e chassi tornaram-se objetos de uma venda conjunta (GOES, 2005).

Em 2004, como forma de atender as exigências do governo mexicano de um plano progressivo de nacionalização de parte da produção e proteger sua tecnologia de fabricação, a Marcopolo estabeleceu em Monterrey, para suprimento de componentes plásticos à Polomex, a "Poloplast S.A de CV". Nessa fábrica produzem-se peças de plástico reforçado com fibra de vidro, as quais são posteriormente utilizadas na composição das partes externas das carrocerias (ROSA, 2006).

Atualmente, a Polomex é a empresa que vem contribuindo com o maior volume de vendas e a mais alta receita entre as empresas controladas e coligadas do exterior. Em 2008, o volume produzido foi de 3.214 unidades, cerca de 24% a mais que o ano anterior. O *market share* da empresa também aumentou no último ano atingindo um percentual de 31% do mercado mexicano de ônibus. A Polomex, que produz ônibus rodoviários, urbanos e micros, e atende ao mercado mexicano, da América Central e do Caribe, é a fábrica da Marcopolo com maior capacidade de produção no exterior, em torno de 4.000 unidades por ano (MARCOPOLO, 2008).

Com a entrada no México, a empresa passou a atender à América Central e a ter acesso a potenciais mercados da América do Norte, através do NAFTA, enquanto que com a entrada no mercado argentino, a Marcopolo passou a cobrir grande parte da região do Mercosul. Isto deixou um vácuo no norte da América do Sul, ou seja, no atendimento aos países do Pacto Andino. Percebendo essa lacuna, em 2001, foi instalada uma unidade de produção na cidade de Bogotá, Colômbia (GOES, 2005).

Para a concretização desse empreendimento, a Marcopolo firmou uma parceria, em partes iguais, com a maior fabricante de carrocerias de ônibus da Colômbia, a Carrocerias Superior, conhecida também como Superbus, com a qual constituiu a "Superpolo S.A". A Superpolo que iniciou suas atividades nas antigas instalações da Superbus, sendo então adaptada ao sistema Marcopolo de produção, passando a oferecer uma capacidade de produção de 2.000 ônibus por ano. Pelo acordo, cabe à Marcopolo a parte técnica do projeto, responsabilizando-se a Superbus pela comercialização dos ônibus produzidos na nova unidade. Inicialmente a Marcopolo apenas fornecia a tecnologia de montagem: as carrocerias sob a forma de CKD e os componentes para ônibus articulados. Isto fazia parte do Projeto

Transmilênio do governo colombiano para a implantação do sistema de transporte coletivo de Bogotá. Na seqüência, como forma de atender a outras demandas, foram introduzidos outros modelos, entre eles modelos de ônibus urbanos, rodoviários e de microônibus (ROSA, 2006).

Atualmente, a Superpolo é a segunda unidade com maior volume de produção no exterior. Em 2008, fabricou 1.531 unidades, sendo a metade considerada na produção consolidada da Marcopolo, ou seja, 765 unidades. A Superpolo detém 30% do mercado de ônibus colombiano. Essa unidade, além de atender a própria Colômbia, atende também aos mercados da Venezuela, Equador, Peru, Panamá e Costa Rica (MARCOPOLO, 2008).

No que se refere à experiência de produção da Marcopolo na África do Sul, essa teve início em 2000, através de uma parceria com a montadora Scania South África Pty Ltda., para o fornecimento de tecnologia e gestão industrial na produção do ônibus urbano Torino para cidade de Pietesburg, capital da província de Lipopo, no norte do país. A Scania havia ganhado a concorrência para fornecimento de 220 ônibus urbanos à prefeitura da cidade. Exigia-se que os veículos fossem montados localmente (chassi e carroceria) e a Scania convidou a Marcopolo para realizar o projeto. Cabe mencionar que o governo local, com o intuito de estimular a produção e gerar empregos, se dispôs, inclusive, a alugar pavilhões que fossem necessários à montagem dos ônibus. A Marcopolo que já exportava em CBU para África do Sul desde 1993 aceitou a parceria com o intuito apenas de produzir os 220 ônibus e, depois fechar a fábrica que seria instalada provisoriamente nos pavilhões alugados pela prefeitura de Pietesburg (ROSA, 2006).

Nessa primeira etapa de participação produtiva da empresa no mercado sul-africano, a Marcopolo ainda não vislumbrava a possibilidade de instalar uma fábrica própria futuramente no país. Tanto é verdade que 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. No entanto, durante o período de concretização do projeto, a Volvo, concorrente direta da Scania no ramo de chassis, colocou sua fábrica de carrocerias em Johannesburg à venda. Esta foi comprada pela Marcopolo que, após o fim do projeto em Pietesburg, mudou-se para a outra cidade dando início, em novembro de 2001, às atividades da "Marcopolo South Africa PTY Ltd." Esta é uma unidade fabril com capacidade para produzir 700 carrocerias por ano, entre modelos

urbanos e rodoviários, cujos componentes são exportados do Brasil sob a forma de CKD e PKD (ROSA, 2006).

Entre os principais fatores que estimularam a ida da empresa para o mercado sul-africano, além da compra da fábrica da Volvo e, conseqüentemente do acesso à sua carteira de clientes, encontram-se a oportunidade de aproveitar-se do mercado comum não-oficial, o Cone Sul da África, e a possibilidade de explorar uma economia emergente com grande potencial de demanda por seus produtos. Visto que o transporte coletivo, especialmente o de ônibus, é uma forma mais barata e acessível de locomoção para populações de baixa renda (GOES, 2005).

Cabe mencionar que na África do Sul e demais países da região atendidos pela Marcopolo South Africa PTY Ltd., as vendas ocorrem através de representantes comissionados e também através de importantes parcerias com as grandes fabricantes de chassis. Nesse último caso, a Marcopolo vende suas carrocerias para empresas fabricantes de chassis que vendem os ônibus completos para clientes finais. Atualmente, a Scania continua sendo a maior parceira da Marcopolo no país, seguida pela Volvo e pela Mercedes Benz (ROSA, 2006).

Em 2008, o volume produzido pela Marcopolo South Africa PTY Ltd. foi de 569 unidades, 17% a mais que o ano anterior. O *market share* da empresa, nesse mesmo ano, atingiu 33% do mercado sul-africano de ônibus rodoviários e urbanos. Além de atender o mercado sul-africano, a empresa atende também os mercados da Namíbia, Bostwana, Moçambique, Zimbábue, Malawi, Tanzânia, Quênia e Uganda (MARCOPOLO, 2008).

Conforme visto anteriormente, embora a empresa tenha tomado a decisão de tornar-se uma multinacional, pautada em uma série de variáveis econômicas, é possível identificar em seu processo de internacionalização a influência da proximidade cultural na escolha dos mercados em que foram realizados investimentos externos diretos e a influência da experiência acumulada na evolução nos seus modos de atuação no mercado externo. Por exemplo, a primeira fábrica instalada no exterior foi em Portugal, onde o idioma é o mesmo e existe uma afinidade cultural com o Brasil. A seguir foram instaladas fábricas na Argentina, no México e na Colômbia, todos eles países latinos, relativamente próximos geográfica e culturalmente do Brasil. De todos os investimentos, apenas o da África do Sul não pode ser considerado tão próximo. No entanto é importante observar 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, o que pode ter estimulado a empresa a enfrentar o distanciamento psíquico que existia à época (ROSA, 2006)

No que se refere aos modos de entrada em mercados externos adotados pela empresa, foi possível observar que esses obedeceram a uma seqüência gradual e progressiva, iniciando com operações de menor comprometimento de recursos para então seguir para as operações de maior comprometimento. A Marcopolo iniciou suas atividades internacionais na década de 1960 através de exportações diretas, aumentando seu comprometimento na seqüência através da nomeação de representantes. Dez anos depois a empresa já realizava acordos de transferência de tecnologia e assistência técnica, quando finalmente, na década de 1990, após a redução da incerteza decorrente da falta de conhecimento sobre novos mercados, passou então a assumir um maior comprometimento com a instalação de fábricas no exterior (ROSA, 2006).

Cabe mencionar que o modelo seqüencial esteve presente na atuação internacional da empresa como um todo e também em cada mercado específico. Com exceção de Portugal, a empresa já havia exportado ou realizado alguma parceria de produção anteriormente em todos os países onde instalou unidades. O período de tempo entre o início das exportações e o investimento direto em cada um desses países também foi semelhante, ocorrendo entre cinco e oito anos. Outro aspecto importante se refere à forma de propriedade e à existência de parcerias de produção iniciais nos países onde ocorreram os investimentos. Com exceção da fábrica argentina, a 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 encarroçadora já atuante no mercado. Esse comportamento pode ser interpretado como uma forma de aproximação do mercado, da realidade cultural e organizacional do país receptor (MACADAR, 2008).

#### 4.2.3 *Joint Ventures* na Rússia e na Índia

Conforme visto no tópico anterior, no período que se estendeu de 1997 a 2003, a estratégia de internacionalização da empresa consistiu basicamente na centralização das atividades de compra de matéria-prima e de fabricação de peças e componentes na unidade de Caxias do Sul. A partir dela as carrocerias, já

manufaturadas em grande parte, eram então exportadas sob diferentes sistemas (CKD/SKD) para as unidades estrangeiras, onde então eram montadas e finalizadas. Por muito tempo o modelo de internacionalização da empresa, baseado nos baixos custos de produção brasileiro trouxe importantes vantagens competitivas em relação as suas concorrentes do mercado externo. No entanto, a partir de 2003, em função principalmente do expressivo aumento do custo das matérias-primas e da virada do câmbio no país, que subitamente encareceu o processo de produção brasileiro, esse modelo começou a perder competitividade. No caso de itens básicos como alumínio, vidro e borracha, que não demandam tecnologia específica de fabricação de ônibus, o abastecimento das unidades estrangeiras no próprio mercado externo passou a ser mais vantajoso (GOES, 2005).

Em conseqüência disso, desde o início de 2005, a estratégia de suprimentos e manufatura da empresa tem sido redirecionada, no sentido de aumentar o índice de nacionalização dos componentes dos veículos fabricados fora do Brasil. Como resultado, a empresa tem buscado desenvolver parcerias com empresas com forte presença em seus mercados de atuação, assim como tem buscado desenvolver importantes fornecedores locais, como forma de reduzir seus custos de produção e se tornar mais competitiva internacionalmente. No longo prazo a empresa prevê o abastecimento de todas as suas unidades, inclusive as do Brasil, via *global sourcing*<sup>16</sup>, sendo cogitada até mesmo a instalação de fábricas em determinados locais em função principalmente dos custos dos insumos no país (FILGUEIRAS, 2008).

Dessa forma, é possível perceber que as vantagens associadas à localização das fábricas da Marcopolo no exterior estão se modificando. As vantagens de localização no exterior, que anteriormente giravam em torno da facilidade logística e da redução de custos com impostos de importação, atualmente estão relacionadas muito mais à compra de insumos e a fabricação de componentes nos países anfitriões. De acordo com os principais fatores propostos pelo Paradigma Eclético de Dunning que levam uma empresa a optar pela implantação de uma unidade produtiva no exterior, pode-se dizer que os investimentos estrangeiros da empresa, antes baseados exclusivamente na busca de mercados, agora tendem a ocorrer também com base na busca de recursos (ROSA, 2006).

---

<sup>16</sup> A compra de matérias-primas e a fabricação de componentes para carrocerias passam a ser realizadas nos países onde houver os menores custos.

Dentro do novo modelo de internacionalização da empresa, que pretende descentralizar ao máximo seu processo de fabricação de ônibus, a Marcopolo, fechou, em 2006, duas importantes *joint ventures*, primeiro com a Ruspromauto, montadora líder na Rússia e depois com a Tata Motors, principal montadora da Índia (FILGUEIRAS, 2008).

Na Rússia, a Marcopolo por intermédio de sua controlada Ciferal Indústria de Ônibus Ltda., firmou uma *joint-venture* com a Ruspromauto, maior montadora russa de veículos, em um investimento de aproximadamente US\$ 6,5 milhões, dividido em partes iguais entre as duas empresas, dando origem à empresa “Russian Buses Marco”. Dentro dessa parceria coube à Ruspromauto o fornecimento dos chassis e das instalações industriais para a nova empresa e à Marcopolo o fornecimento da tecnologia para fabricação das carrocerias. Apenas para a montagem da fábrica na Rússia, precisaram ser expatriados cerca de 50 funcionários brasileiros, por um período de três meses, para recrutar e treinar um time completo de engenheiros, compradores, inspetores de qualidade, técnicos para desenvolver fornecedores locais e controladores de softwares de gestão (NAIDITCH, 2006).

A produção da Russian Buses Marco, instalada na fábrica da Ruspromauto, em Golitsino, teve início apenas no final de 2007, após um longo e demorado processo de homologação dos veículos, que deveriam satisfazer a todas as normas da Comunidade Européia e a um expressivo número de normas russas. Em 2007, foram entregues as primeiras 15 unidades do modelo intermunicipal Andare ao mercado russo. Em 2008, por solicitação da associada Ruspromauto, a Marcopolo dedicou-se ainda à adaptação de uma segunda fábrica, na cidade de Pavlov, onde passou a ser fabricado um novo modelo de microônibus urbano, batizado de Real em homenagem à moeda brasileira. Este foi desenvolvido especialmente para atender a demanda do mercado local. Cabe mencionar que dentro da nova estratégia da empresa de desenvolver fornecedores de peças e componentes junto aos países em que se encontram suas fábricas, em 2008, 50% das peças e componentes utilizados na fabricação dos modelos russos já eram adquiridos através de fornecedores locais (FILGUEIRAS, 2008).

Contudo, a forte recessão econômica que atingiu a Rússia no segundo semestre de 2008, em virtude da crise financeira internacional, trouxe impactos profundos sobre a economia como redução dos níveis de investimentos e forte retração da demanda agregada do país. Isto levou o Conselho de Diretores da *joint*

*venture*, no final de 2008, a optar pelo encerramento das atividades na planta de Golitsino, em caráter permanente, e a paralisar a planta de Pavlovo de forma temporária. Isso levou a Russian Buses Marco a fechar o ano de 2008 com um volume de produção bem abaixo do esperado: 175 unidades em face das 450 que constavam no planejamento estratégico da *joint venture* (MARCOPOLO, 2008).

No que se refere aos fatores que conduziram a Marcopolo a se estabelecer na Rússia, através de uma *joint venture* com a empresa Ruspromauto, merece destaque a oportunidade da empresa de ocupar parte de um mercado de ônibus rodoviário que oscila entre 5.000 e 6.000 unidades por ano, dos quais 90% se constituíam de veículos usados importados da Europa<sup>17</sup>. No exato momento da parceria, o governo russo havia acabado de aprovar duas leis para restringir a importação de ônibus usados da Europa: elevação do imposto de importação de 50% para 80% e redução do limite de idade da frota de sete para cinco anos. O fato de a Rússia se enquadrar no objetivo da empresa de se estabelecer em países populosos com baixa renda per capita, que utilizam o ônibus como principal meio de transporte de massa, também serviu como forte incentivo. Para se ter uma idéia atualmente o mercado russo de ônibus chega a 25 mil unidades por ano de todos os modelos (STAL, 2007).

No que se refere à Índia, em 2006, a Marcopolo firmou uma *joint venture* com a Tata Motors Limited, maior companhia indiana do ramo automotivo, na qual a Marcopolo possui 49% de participação e a da Tata Motors de 51%, dando origem a “Tata Marcopolo Motors Limited”. Nessa parceria, coube à Marcopolo o aporte da tecnologia para a montagem das carrocerias e a gestão industrial, assim como o desenvolvimento de novos modelos, *design*, métodos e processos; enquanto que à Tata Motors coube o fornecimento dos chassis e a responsabilidade pela comercialização dos ônibus completos (STAL, 2007).

A parceria que previa investimentos de US\$ 40 milhões para a construção de uma fábrica, com capacidade inicial para produzir 7.000 veículos por ano, dentre ônibus rodoviários, urbanos, microônibus e miniônibus, na cidade de Dharwad, teve seu projeto adiado. Devido a indefinições quanto ao melhor local para se estabelecer a planta da empresa, a fábrica que deveria ter iniciado suas operações no final de 2007 acabou tendo início apenas no final de 2008 (FILGUEIRAS, 2008).

---

<sup>17</sup> Mesmo os veículos importados sendo usados, a importação valia mais a pena, uma vez que a tecnologia dos ônibus europeus superava em muito a dos veículos produzidos localmente.

No entanto, como logo após a concretização da parceria, em 2006, a *joint venture* venceu concorrência para fornecer 650 ônibus urbanos, em 2008, para o transporte coletivo da capital indiana Nova Délhi, a empresa alugou uma antiga fábrica da Tata Motors, na cidade de Lucknow, para produzir os modelos mais sofisticados. Os dois primeiros modelos de ônibus fabricados nas instalações provisórias de Lucknow pela *joint venture* com a Tata Motors, o Starbus e o Starbus LE, foram apresentados na Auto Expo 2008, principal feira automotiva da Índia, realizada em Nova Délhi. Os veículos possuem chassi Tata e carroceria Marcopolo, projetada pelos engenheiros da fabricante brasileira, de acordo com as características do mercado local. Cabe mencionar que seguindo sua estratégia de abastecer suas fábricas estrangeiras com peças e componentes localmente, a operação na Índia já nasceu com zero de exportação do Brasil, ou seja, os ônibus são fabricados 100% com peças e componentes de fornecedores locais (FILGUEIRAS, 2008).

Em 2008, quando a prefeitura de Nova Délhi resolveu comprar ônibus com piso rebaixado e movidos a gás, a Tata Marcopolo Motors Limited venceu nova concorrência, desta vez para fornecer 1.650 ônibus à prefeitura da capital indiana. Para concretização desse negócio cerca de 50 funcionários da empresa brasileira trabalham em regime de dedicação exclusiva. A Tata Motors também alocou outros 30 funcionários igualmente qualificados. Cabe mencionar que com o ganho da nova concorrência, a Tata Marcopolo Motors Limited decidiu manter a unidade de Lucknow operando paralelamente à fábrica de Dharwad, a qual passou a concentrar a produção de ônibus de pequeno porte, parecidos com o micro-ônibus brasileiros. Já a unidade de Lucknow passou a se dedicar exclusivamente a produção de ônibus de grande porte (FILGUEIRAS, 2008).

No que se refere aos principais motivadores da ida da empresa para Índia, pode-se citar a possibilidade de entrar em um mercado altamente protegido, em que os impostos de importação chegam a 30% do valor final do veículo, através da parceria com um grupo que vende 35.000 chassis por ano, mas apenas 5.000 ônibus completos. Assim como a possibilidade de atender um mercado com uma demanda crescente por ônibus, estimada em 55.000 unidades por ano, em função dos grandes investimentos realizados pelo governo indiano para ampliar a malha rodoviária e conectar as zonas rurais às principais cidades da Índia (NAIDITCH, 2006).

Dessa forma, é possível constatar que foi somente a partir da experiência acumulada no decorrer do próprio processo de internacionalização da empresa, que a Marcopolo passou a efetuar investimentos externos diretos em mercados consideravelmente distantes do Brasil, como o caso das *joint ventures* na Rússia e na Índia. Ou seja, foi somente a partir da experiência acumulada, através de exportações para diversos tipos de mercados e da instalação de fábricas próprias em diferentes países, que as barreiras psíquicas tiveram sua importância reduzida sobre a decisão da empresa de avançar para novos mercados (ROSA, 2006).

#### 4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS FINANCEIROS OBTIDOS

Embora a Marcopolo atue no mercado internacional, através de exportações, desde o início da década de 1960, o que teoricamente pode ser considerado como o início do seu processo de internacionalização, esse tópico tem por objetivo analisar o impacto financeiro que o processo de internacionalização trouxe à empresa, apenas a partir do seu planejamento estratégico, em meados da década de 1990, de se tornar uma multinacional. Sendo assim, o horizonte de tempo dessa análise concentra-se nos últimos dez anos de atividades da empresa.

O gráfico a seguir apresenta a evolução da receita líquida total da Marcopolo no período de 1998 a 2008.

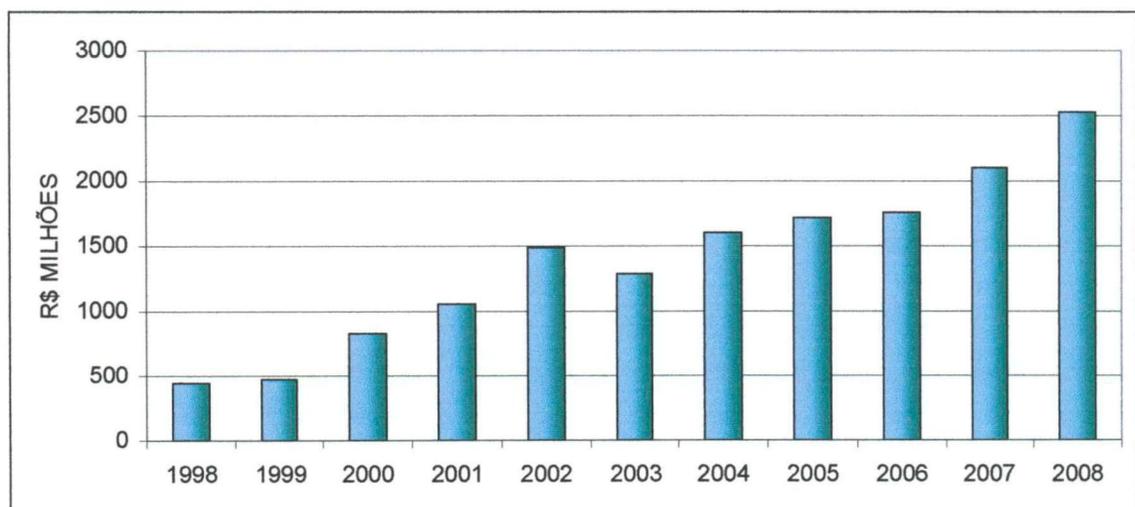


GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA DA MARCOPOLO, 1998/2008.  
 FONTE: MARCOPOLO (2009)

O gráfico 3 apresenta a evolução da receita líquida total da Marcopolo por mercado no período de 1998 a 2008.

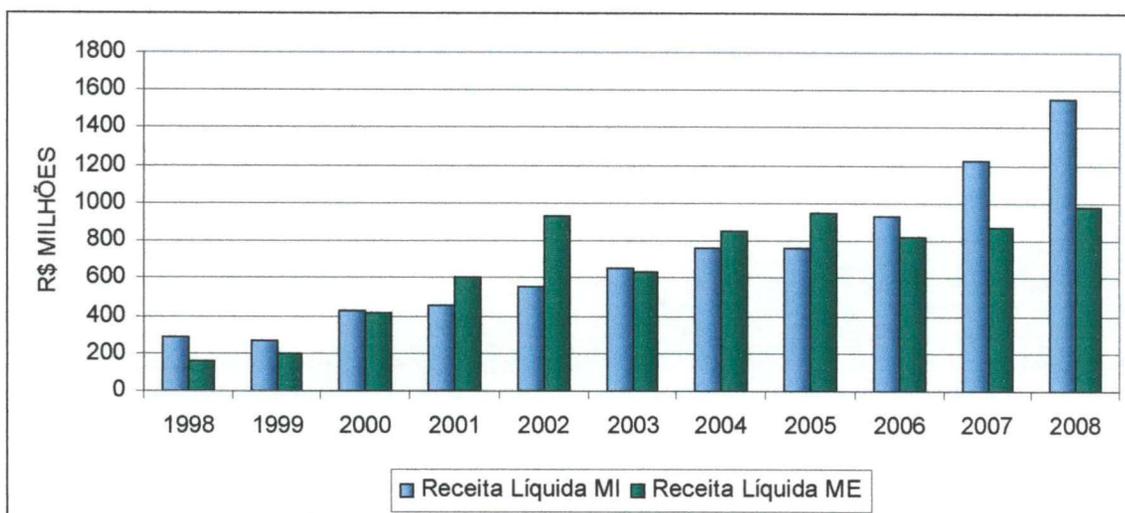


GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA DA MARCOPOLO POR MERCADO, 1998/2008.

FONTE: MARCOPOLO (2009)

Conforme pode ser observado no gráfico 2, nos últimos dez anos o faturamento da Marcopolo passou de uma receita de aproximadamente 500 milhões em 1998, para uma receita de 2,5 bilhões em 2008, ou seja um crescimento de 5 vezes na receita do período. O gráfico 3 mostra a crescente participação das vendas externas no faturamento da empresa, a qual em 2002, em função principalmente da grande desvalorização da moeda brasileira, atingiu seu recorde histórico representando aproximadamente 63% da sua receita líquida total. Em 2003, a repentina valorização da moeda brasileira, que desde 1999 vinha seguindo uma tendência de desvalorização, ocasionou uma forte redução nas receitas advindas do mercado externo<sup>18</sup>.

Vale mencionar que o novo comportamento da moeda brasileira que se estabeleceu a partir de então, a qual passou a ser constantemente valorizada em relação ao dólar, ocasionou impactos negativos sobre a rentabilidade do antigo modelo de internacionalização da empresa, baseado nos baixos custos de produção brasileiro. Isto levou a empresa, a partir de 2003, a adotar um novo modelo de internacionalização com o objetivo de aumentar ao máximo o índice de nacionalização dos componentes dos veículos fabricados fora do Brasil. Contudo, vale mencionar que a valorização do real, além de reduzir as receitas advindas do

<sup>18</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, 2009).

mercado externo, também ocasionou desalinhamento entre os preços praticados no mercado interno e os preços internacionais, o que levou a um desequilíbrio na estrutura de custos da empresa. Esta se viu obrigada a adotar medidas internas de contenção de custos e despesas e a majorar seus preços em dólar no mercado internacional. Conforme pode ser observado no gráfico 4, pode-se dizer que tais medidas obtiveram êxito em realinhar a estrutura de custos da empresa, ao contribuírem para o aumento do lucro líquido do período.

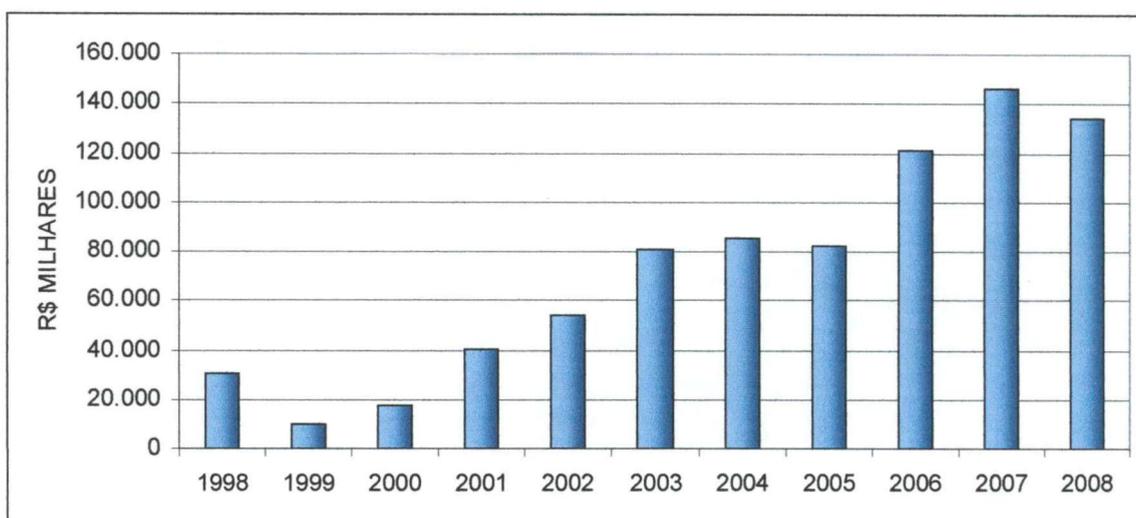


GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO DA MARCOPOLO, 1998/2008.  
 FONTE: MARCOPOLO (2009)

Desse modo, com base nas informações financeiras apresentadas até aqui, é possível constatar que a expansão física internacional da Marcopolo, contribuiu significativamente para o aumento de sua *performance* financeira, uma vez que seus investimentos externos diretos lhe permitiram entrar de forma intensa em mercados em que sua participação anterior, via exportações, era pequena ou inexistente. Sua produção<sup>19</sup>, receita e lucros cresceram expressivamente quando comparados aos alcançados no final da década de 1990. Atualmente, grande parte dos negócios da empresa ocorre no mercado externo, o qual pode ser considerado o principal responsável pelo crescimento e melhoria do desempenho financeiro da empresa na última década.

<sup>19</sup> A produção da empresa destinada ao mercado externo passou de menos de 2.000 unidades, em 1999, para mais de 8.000 unidades em 2008, sendo que dessas mais de 65% partem das fábricas instaladas no exterior (MARCOPOLO, 2009).

## 5 CONCLUSÃO

Ao se analisar a experiência internacional da Marcopolo foi possível observar que essa, conforme preconizado pela Escola de Uppsala, obedeceu a uma seqüência gradual e progressiva de comprometimento de recursos com os mercados externos, resultado de um processo de aprendizagem incremental. As exportações, que de início consistiam apenas em vendas extras para compensar possíveis flutuações na demanda interna, gradualmente, de acordo com o volume de informações recebidas dos novos mercados, foram sendo profissionalizadas. No transcorrer da década de 1960 a empresa nomeou representantes comerciais em importantes mercados da América do Sul. A partir do início da década de 1970, passou a realizar acordos de transferência de tecnologia e assistência técnica, inicialmente como forma de contornar barreiras tarifárias e, a seguir, também como forma de atender a diferentes demandas. E, em meados da década de 1990, iniciou a instalação de fábricas próprias no exterior.

No que se refere à última etapa do processo de internacionalização da Marcopolo, ou seja, a realização de investimentos externos diretos, essa também pode ser interpretada pelo Paradigma Eclético de Dunning, uma vez que a decisão da empresa de se tornar uma multinacional, em meados da década de 1990, só foi possível em virtude de a mesma possuir os três tipos de vantagens que justificam a instalação de unidades produtivas junto aos seus mercados externos: vantagens de propriedade, de internalização e de localização. Embora a empresa tenha planejado tornar-se uma multinacional, a descrição do caso também confirmou a influência da distância psíquica sobre as decisões de investimento em mercados externos, uma vez que esses ocorreram, primeiramente, em mercados próximos nos quais a Marcopolo já possuía alguma experiência acumulada.

Dessa forma, é possível constatar que as duas abordagens teóricas utilizadas nesse estudo se complementam para explicar o caso de internacionalização da Marcopolo. Apesar de a empresa ter realizado seus investimentos externos diretos a partir da influência de uma série de variáveis econômicas, houve um processo de aprendizagem, tanto na sua atuação no mercado interno quanto nos países receptores desses investimentos. Isto viabilizou um processo de tomada de decisões sucessivas rumo à internacionalização. No que se refere aos resultados financeiros obtidos pela empresa em sua atuação internacional, constatou-se que as operações

no mercado externo foram uma importante fonte de crescimento e melhoria de desempenho financeiro para empresa e que esses resultados se tornaram mais expressivos a partir da instalação de fábricas no exterior.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Capitais brasileiros no exterior, 2007. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/rex/CBE/Port/ResultadoCBE2006.pdf>>. Acesso em: 26/08/2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Conversão de Moedas. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpesq.asp?id=txcotacao&id=txcotacao>>. Acesso em: 09/10/2009.

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

BOSTON CONSULTING GROUP - BCG. Global Challengers, 2008. Disponível em: <[http://www.bcg.com/about\\_bcg/media\\_center/articles/GlobalChallengerslist.pdf](http://www.bcg.com/about_bcg/media_center/articles/GlobalChallengerslist.pdf)>. Acesso em: 26/08/2008.

CARDOSO, M. A. Estratégia tecnológica e competitividade – o caso da Marcopolo. Dissertação de mestrado - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000214.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000214.pdf)>. Acesso em 13/10/2008.

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1988. v.19, n.1, p.1-31.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 2001. v. 8, n. 2, p. 173-190.

FABUS. Mapa da Produção Acumulada. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[http://www.fabus.com.br/pdfs/Mod\\_08b.pdf](http://www.fabus.com.br/pdfs/Mod_08b.pdf)>. Acesso em: 09/10/2009.

FILGUEIRAS, A.A. Impacto do Sistema de Controle Gerencial de Empresas Internacionalizadas: Estudo de Caso Marcopolo S/A. Dissertação de mestrado. Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=23&Itemid=>](http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=23&Itemid=>)>. Acesso em 09/10/2009.

GOES, B.B. A expansão internacional para a China: estudo de caso de uma empresa brasileira. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3609/000296345.pdf>>. Acesso em 09/10/2009.

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

HEXSEL, A. E. O Sucesso Internacional da Marcopolo: uma visão com base em recursos; REAd Revista Eletrônica de Administração, Edição 40. Vol. 10 No. 4, Jul - Ago de 2004. Disponível em:  
<[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:zntp2qkFbjAJ:read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_172.pdf](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:zntp2qkFbjAJ:read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_172.pdf)> . Acesso em: 09/10/2009.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P.M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. *In*: PINHEIRO, A.C.; MARKWALD, R.; PEREIRA L.V. (Org.). O desafio das exportações. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 369-446.

MACADAR, B.M. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. *In*: Texto para Discussão n. ° 36, Fundação de Economia e Estatística – FEE. Porto Alegre, 2008. Disponível em:  
<<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/tds/036.pdf>> . Acesso em: 13/10/2008.

MARCOPOLO. Relatório Anual e Demonstrações Financeiras - Relatório da Administração. Caxias do Sul, 2008. Disponível em:  
<[http://www.marcopolo.com.br/novo/arquivos/Relatorio\\_Administracao\\_2008.pdf](http://www.marcopolo.com.br/novo/arquivos/Relatorio_Administracao_2008.pdf)> . Acesso em 09/10/2009.

MARCOPOLO. Informações Institucionais. 2009. Disponível em:  
<[www.marcopolo.com.br](http://www.marcopolo.com.br)> Acesso em diversas datas.

NAIDITCH, S. Um novo jeito de conquistar o mundo. 19.10.2006. Revista Exame. Disponível em:  
<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0879/negocios/m0114363.html>>. Acesso em 09/10/2009.

ROSA, P. R. Internacionalização da Empresa Marcopolo S/A: Um Estudo de Caso. Dissertação de mestrado - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/7665/000551116.pdf>>. Acesso em 09/10/2009.

SCHONBERGER, R. J. Técnicas Industriais Japonesas. São Paulo: Atlas, 1993.

STAL, E. A Trajetória Internacional da Marcopolo. *In*: VI Workshop de Internacionalização de Empresas, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em:  
<<https://woc.esec.pt/esec/getFile.do?tipo=2&id=5728>> Acesso em 09/10/2009.

UNCTAD. World Investment Report (WIR), 2007. New York: United Nations, 2007. Disponível em: <[http://www.unctad.org/en/docs/wir2007\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf)>. Acesso em: 26/08/2008.