



LEONARDO NELMI TREVISAN

ltrevisan@espm.br

**PRESSÃO CAMBIAL E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
O CASO MARCOPOLO NO PERÍODO 2004/2005**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing
INTERNEXT - Negócios Internacionais
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana.
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

* PUC-SP

PRESSÃO CAMBIAL E A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO MARCOPOLO NO PERÍODO 2004/2005

RESUMO

Este trabalho examina procedimentos de internacionalização de empresa brasileira, a Marcopolo, ao longo dos anos de 2004 e 2005. O objetivo não é debater aspectos conjunturais (pressão cambial, essencialmente) mas acompanhar decisões organizacionais tomadas a partir dela. Internacionalização de empresas obedece a dois quadros teóricos: o econômico e o organizacional. Estudo com 76 empresas brasileiras que operam em mercados internacionais mostrou a presença da “interpretação gradualista da Escola de Uppsala”, mas “resultados superiores” ocorrem com desempenho global e menor dependência ao mercado doméstico. A adesão ao “paradigma eclético de produção internacional” ocorreu na Marcopolo que procurou além fronteiras os meios de obter “margens mais adequadas” de lucros. A internacionalização da Marcopolo foi menos um processo de ação comportamental e mais uma reação às condições de produção locais adversas.

Palavras Chave: Marcopolo. Internacionalização. Câmbio.

ABSTRACT

This paper examines the internationalization procedures of the Brazilian company Marcopolo, during the years 2004 and 2005. The goal is not to discuss situational issues (exchange pressure, in general) but in fact to analyze organizational decisions based on them. Companies' internationalization measures obey two theoretical scenarios: A organizational scenario and an economical one. Studies with up to 76 Brazilian companies which operate within international markets have shown the Uppsala School gradualist interpretation, however, superior results are met in a worldwide system and with less dependency on domestic markets. Marcopolo accepted the “eclectic paradigm of international production” when searching for more appropriate profit margins. The internationalization of Marcopolo was a process related to adverse local production conditions rather than a behavioural action process.

Keywords: Marcopolo. Internationalization. Exchange Rates

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de empresas brasileiras é relativamente recente e marcado tanto por significativos recuos como por decisões algo intempestivas. A observação

acadêmica desse processo, criteriosa em si mesmo, adquiriu um correto caráter de cobrança da frágil inserção estratégica no contexto econômico mundial, como os encontrados nos relevantes trabalhos de Angela da Rocha (2003), elaborados a partir do questionamento de motivos pelos quais as empresas brasileiras não se internacionalizam.

A proposta do presente trabalho é avançar nesta discussão examinando procedimentos de internacionalização implementados em conjuntura econômica específica a enfrentada pela empresa brasileira ao longo dos anos de 2004 e 2005. O objetivo deste texto não é debater os elementos constitutivos desta conjuntura mas acompanhar decisões organizacionais tomadas a partir dela, com atenção centrada no caso específico da empresa em tela, a Marcopolo, que acelerou estratégia de internacionalização no corte cronológico escolhido.

2 DEFINIÇÕES TEÓRICAS

A análise do processo de internacionalização de empresas obedece a dois quadros teóricos bem definidos, que representam enfoques bem diferenciados: o econômico e o organizacional, conforme proposição de HEMAIS e HIDAL (2004). Privilegiar aspectos econômicos na decisão de empreender projetos internacionais significa atender às análises de tendências macroeconômicas, nacionais e internacionais dando atenção essencial às lógicas da teoria de comércio, da balança de pagamentos e das paridades cambiais. Por outro lado, privilegiar o organizacional, implica e dar espaço maior no processo decisório aos dados “comportamentais da firma” e menor às decisões de caráter estritamente econômico. Um ou outro desses caminhos, não significa que indivíduos fizeram escolhas estratégicas, como mencionado no alerta de ANDERSON (2000).

A “escola” que privilegia os aspectos comportamentais na decisão de internacionalização obedece aos preceitos do chamado “Modelo de Uppsala”, nome da Universidade da Suécia que desenvolveu uma distinta linha de pensamento sobre internacionalização de empresas além dos limites das decisões puramente econômicas. O trabalho pioneiro de Johannison e Vahlne (1977) iniciou análise de modelo de internacionalização localizado no desenvolvimento interno de firma destacando a fusão gradual com empresas menores e o uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros e de operações. Para esses autores a decisão de

internacionalizar é sempre “incremental” que se inicia na abertura de vias de exportação, estabelecendo-se em seguida subsidiárias para vendas, com características comuns até a decisão de internalização de processos produtivos. O modelo construído através de observações empíricas mostrou que há “distância psíquica” nessas decisões, com forte implicância de fatores culturais, procurando-se sempre menor distância psíquica com a matriz. Nessa escola o conhecimento do mercado é essencial para a decisão de comprometimento maior com um outro país. A evolução dessa análise constituiu a Escola Nórdica de Negócios Internacionais que prioriza a questão de redes de relacionamento, as networks, que construiriam padrões heterogêneos de entrada e acabaram consideradas “evolução natural” da escola de Uppsala, HEMAIS e HELAL (2004).

Partindo de perspectiva bem diferenciada da Escola de Uppsala, a chamada “teoria dos custos de transação” analisa o fenômeno da internacionalização a partir de suas próprias atividades, sejam as relacionadas com o mercado, sejam as relacionadas à sua própria estrutura. O trabalho pioneiro de Williamson (1975) mostrou aspectos envolvidos em custos de transação respeitarem a duas variáveis, a do ambiente e a do comportamento humano. Na primeira observariam a incerteza e a complexidade dos negócios e a segunda atenderia a

A observação empírica dos procedimentos de internacionalização no caso Marcopolo implicam em decisiva assimilação teórica deste último, o paradigma eclético da produção. É importante notar que a pesquisa de Cyrino e Oliveira Jr. (2003) mostrou quanto a experiência acumulada em negócios internacionais influencia a forma de entrada em novos mercados internacionais das empresas brasileiras. Esse trabalho analisou 76 empresas que operam em mercados internacionais mostrando que testes estatísticos “reforçam a interpretação gradualista da Escola de Uppsala”. As empresas com maior experiência em negócios internacionais estão sempre mais propensas a entrar em mercados por meio de unidades de produção próprias e alianças estratégicas com parceiros com menor conhecimento acumulado, com menor disposição de comprometer recursos no processo de internacionalização. Porém, os dois autores destacam que estratégias de investimentos externos diretos “parecem proporcionar resultados superiores” com a melhoria do desempenho global da empresa, menor dependência ao mercado doméstico e maior estabilidade dos resultados econômicos financeiros (CYRINO e OLIVEIRA JUNIOR, 2003)., um claro desafio às empresas brasileiras para reverem sua estratégia de gradualismo quanto à entrada em mercados internacionais.

A presente proposta de avaliação do caso Marcopolo como assimilação do “paradigma eclético de produção” dentro da teoria de custos de transação é, portanto, um avanço no conhecimento e compreensão do processo de internacionalização de empresas brasileiras.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As características distintas da estratégia de estudo de caso, comparada a outros tipos de pesquisa, destacam formas específicas de planejamento, análise e exposição de idéias. Como alertou YIN (1994) estratégias de pesquisa “não devem ser dispostas hierarquicamente”, referindo-se à “crença” de que estudos de caso eram apropriados à fase exploratória de uma pesquisa, que os levantamentos de dados e pesquisas históricas eram apropriadas à fase descritiva e que experimentos eram a única forma possível de se fazer investigações explanatórias ou causais. Essa visão hierárquica apenas reforçava a idéia de que estudo de caso era apenas ferramenta exploratória e não poderia ser utilizado para descrever ou testar proposição. Yin (1994) abandonou esse procedimento de hierarquizar procedimentos e destacou a eficiência dessa técnica metodológica na “abrangência do controle sobre eventos comportamentais” insistindo, com ênfase, que o método é “generalizável à proposições teóricas” e dispensa procedimentos de amostragem quando o objetivo do pesquisador é “generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. Este alerta é especialmente pertinente para a presente pesquisa.

È importante destacar também que o estudo de caso é investigação empírica se investiga um fenômeno contemporâneo “dentro do contexto de vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (SELTICZ, 1987). Por essa razão, o apoio em fontes primárias oriundas de publicações jornalísticas também é reconhecido.

Completa essa observação, a constatação de Yin (1994) de que a investigação em formato de estudo de caso enfrenta situação tecnicamente única em que haverá convergência de diferentes variáveis de interesse, gerando como resultado várias fontes de evidência, que se beneficiam mutuamente do desenvolvimento prévio das proposições teóricas. Enquanto estratégia de pesquisa o estudo de caso também suporta percepções comparativas.

5 O CASO MARCOPOLO – INTERNACIONALIZAÇÃO COMO REAÇÃO

A proposta de análise deste caso tem como ponto de partida a pressão das taxas cambiais sobre o faturamento e receita líquida da empresa. A preocupação com a desvalorização do dólar já era constatada desde as projeções orçamentárias para 2004.

A receita líquida consolidada da empresa Marcopolo, com sede em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, ficou acima das previsões no ano de 2003. A empresa estimava fechar 2003 com receita de R\$ 1,25 bilhão e conseguiu bater nos R\$ 1,29 bilhão. O resultado, no entanto, ainda é inferior ao obtido em 2002 (R\$ 1,48 bilhão). (PAZ, 2004)

O dado essencial é que cerca da metade da receita de 2003 já fora resultante das vendas no mercado externo (R\$ 636 milhões). Maior exportador de carrocerias do País, a Marcopolo teve em 2003 um desempenho de exportação praticamente empatado com 2002. Sua exportação, de 4.088 unidades, representou 53,3% do que produziu (em 2002 significou 53,4%).

Em 2003 a Marcopolo, produziu um total de 14.362 carrocerias em todas suas fábricas - incluindo as duas unidades de Caxias do Sul mais a carioca Ciferal, sua controlada e também as cinco unidades do exterior. Da produção total, de 14.362 unidades, 13.091 carrocerias foram feitas no Brasil e 1.271 unidades no exterior.

A fabricação no Brasil teve, por tipo de carroceria, a seguinte composição: 3.028 rodoviárias, 4.775 urbanas, 1.776 microônibus (segmento que apresentou o maior crescimento, com cerca de 30%) e 3.512 miniônibus, incluindo o tipo Volare. Do total produzido, 4.400 unidades foram destinadas à exportação. Nas fábricas fora do País - instaladas na Argentina, Colômbia, México, Portugal e África do Sul - foram produzidas 1.271 carrocerias. Os dados estão no site da empresa .

Porém o ano de 2004 começava preocupante para a maior fabricante de carrocerias de ônibus da América Latina, que registrou no primeiro trimestre de 2004 um lucro líquido de R\$ 17,6 milhões, o equivalente a 5,1% da receita líquida. O resultado é inferior ao verificado nos três primeiros meses do ano passado, quando o lucro foi de R\$ 20,4 milhões. O Ebitda da Marcopolo no trimestre também caiu, passando de R\$ 41,1 milhões para R\$ 36 milhões. Estes dados estão no site www.marcopolo.com.br

Em maio de 2004 os negócios começaram a melhorar na Marcopolo porque a empresa passou a buscar novos mercados A meta era manter participação de 50% no mercado interno e ampliar vendas na China, Índia, Oriente Médio e Rússia. A empresa preparou-se para o

segundo semestre com a meta manter sua participação no mercado interno (atualmente na ordem de 50%) e projetar suas atividades no exterior buscando ampliar e abrir sua participação em regiões de alta densidade populacional como China, Índia, Oriente Médio e Rússia. O desafio para ultrapassar a receita líquida projetada em 2004 em R\$ 1,45 bilhão (em 2003 o valor foi R\$ 1,288 bilhão) era enfrentar os problemas com custos de matéria-prima e otimizar questões de infra-estrutura que influenciam na capacidade e no custo das exportações da empresa.

No exterior, a Marcopolo buscava superar dificuldades conjunturais e investir em novos mercados. A estratégia para fábrica de Coimbra, em Portugal era padronizá-la como unidades da empresa, fornecendo componentes para montagem local. Na Colômbia, um dos fortes países para a empresa, foram vendidas no primeiro trimestre de 2004, 845 unidades contra 609 de 2003.

A Polomex, joint venture com a DaimlerChrysler no México, também cresceu (10,5%) e registrou a fabricação de 993 ônibus no semestre (899, em 2003). Na Argentina, a fábrica encontrava-se parada, mas o mercado registrou um crescimento (graças ao reaquecimento econômico no setor de turismo) voltando aos números de 2000 no segmento de ônibus de luxo. A Argentina voltou a comprar, em julho de 2004, ônibus da Marcopolo destinados ao transporte urbano de passageiros. O negócio de 146 unidades foi firmado com o governo da Província de Mendonza - é o governo quem compra os veículos e entrega aos concessionários privados - envolve 126 modelos do modelo urbano, num total de cerca de US\$ 2 milhões.

A empresa diagnosticou neste momento problemas de logística e infra-estrutura. Para atender a demanda internacional com pouca disponibilidade de navios, falta de containeres, entre outros. (RIBEIRO, 2004)

Em outubro de 2004, com a decisão de acelerar produção externa a situação da empresa já era melhor. A Marcopolo encerrou os três primeiros trimestres de 2004 com um faturamento bruto de R\$ 1,27 bilhão e uma receita líquida de R\$ 1,099 bilhão, resultado 20,5% superior ao mesmo período do ano anterior. De acordo com o relatório da companhia enviado à Bovespa, a receita a partir dos negócios com o exterior (exportação e produção em outros países) atingiu R\$ 541,1 milhões, o equivalente a 49,2% da receita líquida consolidada. (dados do site da Marcopolo)

Em outubro de 2004 a empresa projetava receita líquida de R\$ 60 milhões em Portugal contra R\$ 41 milhões obtidos em 2003. A unidade industrial de Coimbra passou a

estar focada na União Européia (UE), com o objetivo de impulsionar os negócios nos próximos cinco anos, para chegar a marca de mil unidades comercializadas no final de 2009, o que representaria, em 2004, 5% do mercado europeu, estimado em 24 mil ônibus/ano”.

A mudança de filosofia no modo de atuação em terras portuguesas foi deflagrada em 2004, com investimentos de aproximadamente € 500 mil na adaptação das linhas de montagem. Neste ano, a fábrica de Portugal negociou 200 unidades, entre urbanos, rodoviários e microônibus, alcançando 300 em 2005, embora tivesse capacidade desde 2004 para chegar até 500 ônibus/mês. Além de Portugal, a empresa tinha planos para o Reino Unido, Holanda, França, Espanha e Itália segundo o diretor de relações com investidores, Carlos Zignani, porque, “nós oferecemos condições de preços melhores que os Europeus e com a vantagem de sermos mais velozes do que eles”. (ARRUDA, 2004)

O aumento da pressão cambial nas decisões da empresa Apesar dessas constatações era um fato que a empresa mantinha claras preocupações com a taxa cambial, já muito agravadas no final de 2004.

Em relatório sobre o desempenho no período janeiro-novembro enviado à Bovespa, em 16 de dezembro de 2004, a empresa insistia que a atual cotação do dólar poderia trazer reflexos nos resultados da empresa ainda no corrente ano: "O comportamento das taxas de câmbio têm grande relevância no desempenho da Companhia, visto que mais de 50% da receita decorre de exportações e negócios no exterior. Desta forma, a moeda americana, mantendo-se nos níveis em que se encontra frente ao real, a despeito do elevado volume de produção e receita, poderá afetar o lucro e a rentabilidade do exercício corrente". O faturamento originário de exportações e, principalmente, negócios a partir de suas unidades no exterior, atingiu R\$ 735,8 milhões, o equivalente a 51,5% da receita líquida do grupo.

A produção no Brasil, incluindo os miniônibus Volare, chegou a 13.426 unidades. Contando com as demais plantas no exterior - Colômbia, México, África do Sul e Portugal -, a produção total já somava 14.654 carrocerias. (dados do site da empresa)

Em janeiro de 2005 a empresa fechou um contrato para encarroçar 1.667 ônibus no valor de US\$ 400 milhões em parceria com a Volvo do Brasil para três operadores do Transantiago, atendendo ao novo sistema de transporte urbano de Santiago, no Chile, com entrega prevista a partir de junho de 2005, até fevereiro de 2006. (RIOS, 2005)

Em janeiro de 2005 a empresa fechou também contrato com a Tafeco, dos Emirados Árabes, que envolveu um total de 1.126 carrocerias para veículos que serão usados por peregrinos nas cidades de Meca e Medina.

Os dados referentes ao ano de 2004 confirmavam que a empresa mantinha a posição de líder no setor de ônibus urbano, com 47% de participação no Brasil. A produção mundial de carrocerias da empresa no ano passado foi de 15.938 unidades, uma alta de 11% em relação a2003, quando foram fabricadas 14.362 carrocerias. Da produção total, 56% destinaram-se ao mercado brasileiro (8.889 unidades), e 44% foram exportadas e/ou montadas nas unidades do exterior (7.049), Portugal, África do Sul, Colômbia e México.

A empresa destacou os investimentos feitos na unidade de Coimbra, Portugal, para aumentar a capacidade produtiva, que já alcança em 300 veículos/ano. A empresa lançou no primeiro semestre do ano passado modelo de ônibus urbano específico para os países europeus, com a produção do Viale em Coimbra e o foco na comunidade européia, a empresa cresceu mais de 48 %, saltando de 119 para 176veículos produzidos.

No plano interno, o crescimento foi de apenas 2,3%, com a produção de 8.889 unidades, ante 8.692 encarroçadas em 2003.

A empresa fechou 2004 com crescimento de 24,6% em relação a 2003, obtendo receita líquida de R\$ 1,605 bilhão, ante R\$ 1,288 bilhão registrado no ano anterior. O mercado externo foi o principal responsável pelo bom desempenho da empresa. As vendas fora do Brasil totalizaram R\$ 846,6 milhões e representaram 52,7% da receita líquida consolidada, enquanto em 2003 somaram R\$ 636,0 milhões e representaram 49,4% da receita líquida. As perspectivas para 2005, sinalizavam receita bruta de R\$ 2,0 bilhão e receita líquida de R\$ 1,74 bilhão, crescimento de 9% em relação a 2004. A produção de carrocerias para ônibus deve ser ampliada em todas as plantas da empresa, com destaque para as unidades do México, Colômbia e África do Sul (ARRUDA, 2005)

O aquecimento mundial das vendas de caminhões favorecia as decisões da Marcopolo. A Volvo do Brasil também tem se beneficiado do aquecimento das vendas mundiais de caminhões da companhia. A subsidiária, responsável pelos negócios na América Latina, fechou no ano passado um acordo inédito com a matriz na Suécia, para exportação de blocos de motor. Em fevereiro de 2005 a Marcopolo decidia intensificar o relacionamento com seus fornecedores e trabalhar com volume maior de estoque neste ano. "Vamos antecipar compras e importar matéria-prima se for necessário. Para isso, estamos estabelecendo compromissos de preços em valor fixo e com prazo mais longo de pagamento", destacava o diretor geral da empresa, José Rubens de La Rosa atendendo a imprensa.

"A empresa está atenta para não repetir os erros de 2004 e não ser golpeada com inesperados aumentos de preços de matéria-prima, principalmente de aço e de alumínio",

insistiu o executivo. Ao fazer as suas projeções para 2005, de La Rosa ressaltou que "no momento atual - com o dólar em baixa - não há espaço para que os preços dos insumos disparem no Brasil".

Disse também que a estratégia da companhia para 2005 era de "compartilhar as dificuldades com seus fornecedores". (MORAES, 2005)

6 PRESSÃO CAMBIAL E NOVA ESTRATÉGIA

Em maio de 2005 a empresa decidiu combater o impacto negativo da taxa de câmbio realizando uma série de ajustes internos. O objetivo da companhia é reduzir custos e realizar melhores ações de compras. Segundo diretor geral da empresa, José Rubens de La Rosa, a Marcopolo concentrará seus esforços em medidas de curto prazo, sem perder o foco no longo prazo. Para o executivo, essas mudanças terão como consequência a elevação da qualidade dos produtos da companhia e a obtenção de melhores resultados no futuro.

No início de 2005, a Marcopolo trabalhava com um cenário para a taxa de câmbio a aproximadamente R\$ 2,85. Posteriormente, a projeção da companhia passou a ser R\$ 2,60. A empresa estava, em maio de 2005, preocupada com a possibilidade de o dólar cotado a cerca de R\$ 2,50 se transformar em um novo patamar.

A Marcopolo lucrou R\$ 10,2 milhões no primeiro trimestre de 2005, frente a um lucro líquido de R\$ 17,6 milhões verificado no mesmo período de 2004. A receita líquida da companhia, porém, cresceu de R\$ 347,8 milhões para R\$ 399,1 milhões.

A preocupação da empresa era de tal ordem nesse momento, maio de 2005, que o diretor de relações com investidores da Marcopolo, Carlos Zignani, afirmou à imprensa que a companhia estudava a recomprar parte das ações que estão em poder do mercado. Segundo ele, essa era uma questão que está sendo tratada na empresa. (EXMAN< 2005)

Em junho de 2005, a empresa reconhecia que o mercado externo já era maior que as vendas internas. De janeiro a maio, suas exportações cresceram 32,25% em relação ao mesmo período de 2004 - os embarques subiram de 2.533 para 3.350 unidades. Já no mercado doméstico as vendas caíram de 4.088 para 3.342 unidades. "Os volumes de exportação estão bons, mas as margens estão muito reduzidas por causa do dólar baixo, que está tirando a competitividade da empresa", disse Carlos Zignani, diretor corporativo e de relações com os investidores para a

imprensa. A Marcopolo, nos cinco primeiros meses de 2005, produziu 6.392 carrocerias, menos 3,5% sobre o total de igual período de 2004, de 6.621 unidades (MORAES, 2005)

A decisão da empresa de cortar custos e acelerar produção externa produziu efeitos, com certa rapidez. Em setembro de 2005 a empresa informava que a produção mundial das empresas Marcopolo alcançou pouco mais de 11 mil unidades nos oito meses deste ano, alta de 5,5% em relação a igual período de 2004. Só com negócios realizados no exterior ou com clientes estrangeiros, a empresa conquistou uma receita líquida consolidada de R\$ 628,2 milhões este ano, o que corresponde a 56,3% do total. As receitas de exportação da companhia vêm sendo prejudicadas pela desvalorização do dólar frente ao real. Com estas mudanças a empresa obteve uma receita líquida de R\$ 1,11 bilhão nos oito primeiros meses do ano, valor 15,7% maior que o registrado em igual período de 2004. O faturamento bruto da companhia gaúcha ficou em R\$ 1,28 bilhão de janeiro a agosto. (CAMAROTTO < 2005).

O motivo era simples e estava apresentado no relatório de setembro de 2005 enviado à Bovespa pela empresa. A Marcopolo registrou crescimento de 13,9% em sua receita líquida consolidada no fechamento dos nove primeiros meses do ano relativamente a igual período do ano passado, de R\$ 1,099 bilhão para R\$ 1.252 bilhão. O lucro operacional antes do resultado financeiro, no entanto, apresentou queda de 50,3%, de R\$ 88,7 milhões em 2004 para R\$ 44,1 milhões nesse ano, conforme o relatório

No terceiro trimestre do ano, a receita líquida consolidada totalizou R\$ 472,2 milhões, correspondendo a um crescimento de 30,3% em relação a idêntico período de 2004, quando registrou R\$ 362,3 milhões. O lucro líquido foi de R\$ 20,5 milhões, ou 4,3% da receita líquida. No terceiro trimestre a companhia obteve melhoria de 28,1% em relação ao segundo trimestre, quando o lucro líquido foi de R\$ 16 milhões, ou 4,2% da receita líquida. O lucro líquido do terceiro trimestre de 2005, em valores absolutos, foi igual ao do mesmo período de 2004, de R\$ 20,6 milhões.

No período janeiro a setembro de 2005 a receita operacional líquida da empresa referente às operações no Brasil encolheu 2,2% comparativamente ao ano passado - de R\$ 557,9 milhões em 2004 para R\$ 545,3 milhões nesse ano. Já as receitas de exportações e operações no exterior registraram alta de 30,6% em nove meses, de R\$ 541,1 milhões o ano passado para R\$ 706,8 milhões. De acordo com o relatório da companhia, "apesar do desempenho das receitas no exterior, o movimento de apreciação do real de 5,5% no terceiro trimestre de 2005 e de 22,3% nos últimos doze meses, penalizou as receitas e os indicadores de rentabilidade".

A companhia, de acordo com o relatório, implementou medidas rígidas de controle das despesas operacionais. No terceiro trimestre de 2005 as despesas com vendas atingiram R\$ 22,8 milhões, ou 4,8% da receita líquida, ante R\$ 23,0 milhões, ou 6,3% da receita líquida no terceiro trimestre de 2004.

A pressão do câmbio foi de tal ordem que a decisão de internacionalizar produção atingiu a própria estrutura de fornecedores da empresa que iniciou (pela primeira vez na história de 55 anos da empresa) o processo de "global sourcing", isto é, procurar fornecedores globais onde for mais competitivo para peças, partes, componentes e matérias-primas, aproveitando o momento em que se encontra a cotação do dólar. Duas ações ocorrem simultaneamente neste momento em torno da chamada "desnacionalização": a primeira é identificar oportunidades de compras nos países onde a companhia possui fábricas, como África do Sul, Portugal, México e Colômbia. A segunda é fazer o trabalho de prospecção em países ditos emergentes, notadamente, China e Índia.

De acordo com as informações dadas à imprensa pelo diretor de relações com investidores, Carlos Zignani, há um forte empenho da companhia na busca pela redução contínua dos custos de produção. "Temos tecnologia de gestão e de processos diferenciada de outros produtos", ressalta Zignani, não escondendo a intenção de retornar a margem bruta ao patamar histórico de 20%. No terceiro trimestre deste ano ela foi de 13,6%. Para o quarto trimestre a projeção é 16%.

A situação chegou a tal ponto que: "Na medida que o dólar continue nesse patamar, a Marcopolo mantém a opção de analisar se custa mais barato trazer do exterior ou até mesmo fazer partes lá fora e importar para o Brasil", diz Wagner Faccini Salaverry, da Geração Futuro Corretora de Valores, de Porto Alegre, ressaltando o esforço dela para se adequar aos padrões normais de lucratividade.

A diretoria da empresa informou ainda que no quarto trimestre, a Marcopolo fará entregas de encomendas de contratos fechados a R\$ 2,30 e R\$ 2,35. De acordo com Zignani, as entregas se estenderão até a primeira metade de janeiro de 2006. Contratos firmados agora estão sendo balizados com dólar a R\$ 2,25 para entrega a partir da segunda quinzena de janeiro do próximo ano. "São perdas de 3% a 4% que vão se refletir sobre as margens", disse o diretor de relações com o mercado.(ARRUDA, 2005)

Por outro lado, exatamente como o previsto na perspectiva teórica do "paradigma eclético da produção", a empresa internacionalizava e, ao mesmo tempo buscava acomodação produtiva para manter competitividade. A empresa anunciava em dezembro de 2005,

pressionada pelo câmbio e forçando internacionalização, a adoção do conceito modular na produção de ônibus, uma inovação tecnológica de relevância. O novo sistema, que elimina a solda para fixar as carrocerias no chassi com o uso de parafusos, foi utilizado na família de ônibus Senior e Senior Midi, produtos que a empresa lançou em dezembro de 2005. Para a imprensa a empresa reconheceu: "Além de melhorar a qualidade e a durabilidade do produto, o conceito modular também permite reduzir o tempo do desenvolvimento do projeto de engenharia e garante um ganho de 10% na produtividade", disse André Luiz de Oliveira, consultor de marketing da Marcopolo.

"Os novos veículos também garantem maior facilidade na reposição das peças. Com as tampas laterais móveis, por exemplo, a manutenção fica mais fácil e o custo de reparo menor.

Além disso, com a peça soldada demorava-se um dia para colocar o veículo em circulação". Curiosamente, a empresa também reconheceu: "A Marcopolo está antecipando o que o Brasil vai exigir amanhã", disse Valter Gomes Pinto, diretor corporativo da empresa.

Segundo o diretor corporativo, o grande trabalho de redução de custos permitirá que a Marcopolo mantenha inalterado o preço dos seus ônibus. O Senior urbano vai custar R\$ 70 mil, o turismo R\$ 80 mil e o executivo será vendido por R\$ 85 mil.

Para o desenvolvimento da nova família de veículos - que consumiu 24 meses de trabalho de engenharia -, a Marcopolo investiu R\$ 1,5 milhão, valor já com redução de custos, pois, sem o novo conceito de construção modular o projeto custaria R\$ 2,3 milhões, segundo o consultor de marketing da empresa. (MORAES, 2005)

Os dados referentes a 2005 mostravam que a Marcopolo acertara na decisão de internacionalização. Em dezembro deste ano, em relatório encaminhado à Bovespa o resultado referente ao desempenho do período janeiro-novembro de 2005, com receita bruta consolidada atingindo o montante de R\$ 1,8 bilhão. Já a receita líquida no período acumulou R\$ 1,56 bilhão, correspondendo a um crescimento de 9,8% em relação a idêntico intervalo de 2004.

A receita acumulada dos negócios com e no exterior foi de R\$ 879,5 milhões, representando 56,1% da receita líquida consolidada (atenção a este dado!). No mesmo período de 2004, a participação foi de 51,5%, com negócios de R\$ 735,8 milhões. "O indicativo é que vamos fechar esse ano com participação dos negócios no exterior mais as exportações entre 55% e 56%", informou o diretor de relações com investidores, Carlos Zignani.

A empresa reconheceu que há limites para repassar custos de produção aos clientes do mercado externo. Ele explicou, porém, que não encontrou obstáculos na América do Sul,

mas enfrentou resistências no México e no Oriente Médio. "No primeiro, porque não houve valorização da moeda local, e no segundo porque sofremos a concorrência asiática naquela região", informou Zignani. (ARRUDA, 2005)

O resultado final de 2005 foi definido pela empresa como "façanha" por apresentar "apenas" uma redução de 3,1% no lucro líquido consolidado em 2005, de R\$ 85 milhões em 2004, para R\$ 82,4 milhões ano passado. Segundo o diretor corporativo e de relações com investidores, Carlos Zignani, a redução do lucro deve-se basicamente aos custos com insumos, que se elevaram já a partir do último trimestre de 2004.

A receita líquida consolidada ficou em R\$ 1,7 bilhão, resultado 6,5% superior ao de 2004, de R\$ 1,605 bilhão. Do total da receita líquida, 87,7% tiveram origem na venda de carrocerias, 3,1% na venda de chassis e 9,2% na comercialização de partes e peças.

"Conseguimos repassar alguma coisa, mas absorvemos outra parte", disse Zignani, acrescentando que manter o lucro praticamente no mesmo patamar de 2004 "foi uma façanha", ressaltando as dificuldades com o encolhimento das margens e o real valorizado em quase 20% ao longo de 2005. A companhia reforçou no ano passado programas internos de redução de custos, tais como despesas administrativas, operacionais e de mão-de-obra.

A margem bruta recuou 1,9 ponto percentual de um ano para outro, situando-se em 2005 em 15,1%, ante 17,0% de 2004. A margem líquida igualmente teve ligeira queda, de 0,5 ponto percentual, passando de 5,3% em 2004 para 4,8% o ano passado. Já a margem EBITDA ajustada (não considera os ganhos ou perdas por variações cambiais sobre investimentos e sobre adiantamentos de contratos de câmbio) ficou em 8,8% da receita líquida, recuo de 0,9 ponto percentual em relação aos 9,7% registrados no balanço de 2004.

Do total da receita líquida, 55% (ou R\$ 948,3 milhões) foram gerados com as exportações e operações no exterior. Pela primeira vez na história de 57 anos, a companhia igualou a participação da produção com a geração de receitas originadas com exportações e operações no exterior.

A Marcopolo produziu em no ano passado 16.456 unidades, evolução de 3,3% sobre 2004, que registrou 15.938 carrocerias. Destas, 7.311 foram comercializadas no mercado interno, queda de 17,8% em relação as 8.889 unidades de 2004. As demais 9.145 unidades foram exportadas ou fabricadas e vendidas pelas unidades do exterior, alta de 29,7% sobre o ano anterior. "Nós priorizamos negócios que tivessem margens mais adequadas", diz Zignani.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Marcopolo tomou a decisão de internacionalizar e a acelerou nos termos teóricos previstos do “paradigma eclético de produção”. A intenção é avançar na direção dos grandes mercados emergentes, Rússia, China e Índia. Os passos nessa direção já foram iniciados. O primeiro deles foi a decisão da Marcopolo de firmar joint venture com a Ruspromauto para montar – a partir de setembro de 2006 - ônibus rodoviários em Moscou. O mercado russo atual oscila entre cinco e seis mil unidades/ano, das quais 90% são trazidos da Europa. São veículos já usados, mas que valem mais em conta em relação aos produzidos localmente, cuja tecnologia é superada. O investimento anunciado é de US\$ 6,5 milhões. O acordo assinado com a empresa russa pode vir a ser um modelo para outros países do Leste Europeu, com possível reprodução na China e Índia. Basta essa possibilidade para avaliar a importância dessa parceria.

Este fato auspicioso, no entanto, exige cautela no que se refere ao parque produtivo brasileiro. A Marcopolo estima receita bruta consolidada para este ano de R\$ 2,1 bilhões. A produção prevista para 2006 é de 16,5 mil veículos, ante a produção de 16,4 mil no ano passado. O mercado externo da empresa alcançou alta de 29% em 2005, em comparação a 2004. Porém, como já destacado, a direção da empresa revelou redução de 3,1% no lucro líquido consolidado em 2005, de R\$ 85,1 milhões em 2004 para R\$ 82,4 milhões no ano passado.

A pressão nos custos dos insumos e o real valorizado em 20% forçou a empresa a programas internos de redução de custos, incluindo cortes administrativos, operacionais e de mão-deobra. Apesar do controle de custos, a margem de lucro da empresa recuou para 15,1% em 2005, ante 17,2% em 2004. Esse conjunto de fatores forçou a empresa a priorizar, "negócios que tivessem margens mais adequadas". Neste quadro, a Marcopolo realizou investimentos em uma fábrica na periferia de Moscou.

Esse é o ponto: "margens adequadas de lucro". O peso do real muito valorizado explica bem o motivo dessa busca por margens melhores de lucratividade. Vale notar que, no ano passado, das 9.145 unidades comercializadas no exterior pela Marcopolo, 3.527 foram ônibus exportados completos do Brasil e 5.618 produzidos no exterior. Uma joint venture, obviamente, auxilia a comercialização da produção, mas chama a atenção pela preferência pelo arriscado investimento na Rússia e não no parque produtivo doméstico.

O peso do real tão apreciado e embicado na direção de R\$ 2 por dólar ajudou a construir a decisão de assinar esta parceria. Em agosto de 2005, o vice-presidente do grupo, José Antônio Martins, definia só como "possibilidade" a joint venture na Rússia garantindo: "Por enquanto, estamos apenas fazendo pesquisas". De lá para cá, a desvalorização na taxa de câmbio, sem dúvida, apressou a decisão da empresa. "Nós vamos entrar com a tecnologia e os processos de montagem", esclarece o diretor geral da Marcopolo, José Rubens De La Rosa, Os componentes serão levados do Brasil, mas ainda durante o ano de 2006 será iniciado o processo de desenvolvimento e aquisição de componentes na Rússia.

A Ruspromauto fornecerá os chassis e disponibilizará as instalações industriais para a nova empresa. O início das atividade está previsto para setembro desse ano, quando deverão ser produzidas 200 unidades. No segundo ano, a previsão é elevar para algo entre 400 e 500 unidades. Estima-se que em três anos a produção alcançará a marca de 750 a mil ônibus/ano.

O grupo gaúcho detém participação de 7% no mercado mundial. Está atrás apenas da China e dos EUA, sendo que a diferença para os americanos é praticamente nula. A Marcopolo tem bases de produção no México, na Colômbia, em Portugal, África do Sul e Argentina. As três últimas são operações próprias. Na Argentina a produção está temporariamente desativada.

No México, 26% do controle pertence ao grupo DaimlerChrysler, e na Colômbia, 50% do capital está nas mãos da Superbus, fabricante local de ônibus, pertencente ao grupo Fanauca. Com relação aos estudos para prospecção de oportunidades de negócios na China e na Índia, a sinalização é de que os trabalhos devem continuar.

Em 8 de Maio de 2006 foi anunciada em Mumbai, na Índia, a joint venture entre a Marcopolo e a principal montadora da Índia, a Tata Motors, com receita de US\$ 4,7 bilhões no ano fiscal 2004-2005. A Tata terá 51%, a Marcopolo 49%. A produção da empresa está prevista para iniciar operação em maio de 2007. O investimento inicial em ativo fixo (máquinas e equipamentos) somará US\$ 13,3 milhões - assumidos pela Tata e Marcopolo na proporção da sua participação na joint venture. O mercado indiano de ônibus, duas vezes maior que o brasileiro, consome 45 mil unidades por ano. A internacionalização da Marcopolo é processo irreversível. Quais seriam as chances de entrarmos na Índia, mercado que protege as carroçadoras locais com imposto de importação em torno de 30%, pergunta empresa no anúncio da joint-venture indiana.

A Marcopolo não está isolada nesse processo de busca de "margens adequadas". Outras empresas de outros setores e atividades tomaram o mesmo rumo. Por enquanto, está cada vez mais visível que as empresas brasileiras apenas procuram além fronteiras os meios de obter "margens mais adequadas" de lucros. O paradigma eclético de produção internacional (sustentado em três elementos, propriedade, internalização e localização) coaduna-se com a procura de "margens adequadas". É portanto difícil divergir da análise de que a internacionalização das empresas brasileiras – caso específico da Marcopolo – foi menos um processo de ação comportamental, no estilo pensado pela Escola de Upsalla, do que uma reação às condições de produção locais especialmente adversas.

8 REFERÊNCIAS

ANDERSON, S., The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective; **International Studies of Management and Organization** New York, v. 30, 2000.

ARRUDA, G. Marcopolo amplia em 11% a produção de carrocerias. **Gazeta Mercantil**, 20 out. 2004.

CAMAROTTO, M., Marcopolo eleva receita líquida. **Gazeta Mercantil**, 20 Set. 2005.

CYRINO, A B.; OLIVEIRA JUNIOR, M M . Influência de acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras, In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

DUNNING, J H., The eclectic paradigm of international production: a restatement on some possible extensions, **Journal of International Business Studies**, 1988

EXMAN, F. Marcopolo combate impacto de câmbio com corte de custos. **Gazeta Mercantil**, edição de 6 de maio de 2005.

EXPORTAÇÃO da Marcopolo supera sua venda interna. **Gazeta Mercantil**, edição de 24 de junho de 2005

HEMAIS, C.; HIDAL, A , O desafio dos mercados externos, RJ, Editora Mauad, 2004

JOHANNISON B., e VAILNE, J., The internalization process of the firm: a model of knowlwdge development and increasing foreign markets, **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 8, 2000.

MARCOPOLO cresce receita líquida. **Gazeta Mercantil**, 3 nov. 2005.

MARCOPOLO acelera busca de fornecedores no exterior. **Gazeta Mercantil**, 9 nov. 2005.

MARCOPOLO adota conceito modular para manter preço. **Gazeta Mercantil**, 22 fev. 2006.

MARCOPOLO classifica de façanha resultado de 2005. **Gazeta Mercantil**, 22 fev. 2006.

MORAES, S. Marcopolo faz compras antecipadas por prevenção. **Gazeta Mercantil**, edição de 28 de fevereiro de 2005.

PAZ V. Marcopolo avança no mercado. **Gazeta Mercantil**, 29 jan. 2004.

RECEITA líquida da Marcopolo cresce. **Gazeta Mercantil**, 22 dez. 2005.

RIBEIRO, M. Marcopolo fortalece unidade de Coimbra. **Gazeta Mercantil**, edição de 29 de janeiro de 2004.

RIOS, C. A maior venda mundial da Volvo a partir do Brasil. **Gazeta Mercantil**, edição de 28 de janeiro de 2005.

RUGMAN, AM. **Inside Multinationals: the economics and internal markets**. New York, Columbia University Press, 1981.

SELLTIZ C, WRIGHTSMAN G., COOK R., **Metodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, EPU, 1987.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies: analisys and antitrust implications**. New York, The Free Press, 1975.

YIN, R., Estudo de caso, Planejamento e **Métodos**, Porto Alegre: Bookman, 2004.