

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARCOPOLO: UM ESTUDO DE CASO

Autores: Bruna Prux; Cyro Etori Britto; Paula Cristina Candeias Bis; Raíssa Lopes Meira.
Orientadora: Profa. Dra. Maria Virginia Llatas

RESUMO

O presente trabalho procura mostrar o processo de internacionalização da empresa Marcopolo S.A. Ao discutir o processo de internacionalização, este trabalho privilegiou a abordagem comportamental da literatura sobre a internacionalização de empresas, além de questões atuais, tais como: a tecnológica e a hipercompetitividade, que são usadas como um diferencial na estratégia competitiva da empresa. Através da coleta de dados da entrevista e de uma análise qualitativa do conteúdo, fez-se um estudo de caso, concluindo-se que a marca Marcopolo obteve crédito no mercado internacional devido à capacidade de resposta às necessidades dos clientes em diferentes mercados, e principalmente devido à qualidade superior de seus produtos, fatores que contribuíram para a conquista de mercados e para a potencialização de seus negócios.

Palavras-chave: internacionalização, mercado externo, empresa de transporte.

INTRODUÇÃO

No Brasil, a globalização e a abertura de mercado tiveram grande impacto nas empresas nacionais e no seu ambiente competitivo. Em meados da década de noventa, a estabilização da economia atraiu concorrentes muito mais preparados e poderosos do que as empresas locais.

Para as empresas brasileiras, os desafios da globalização foram ampliados por sua pouca ou nenhuma experiência internacional e pelo atraso tecnológico. Entretanto, a internacionalização, constitui-se em um processo desafiador principalmente, para as empresas que buscam a globalização.

Quando uma empresa decide se internacionalizar, deve preparar-se, também, para lidar com atitudes estereotipadas em relação aos seus produtos. Os efeitos da imagem de um país na percepção dos consumidores podem tanto facilitar como dificultar o desenvolvimento e a implementação de esforços para atuar no mercado internacional.

Neste contexto, o presente estudo busca levantar informações que possibilitem a compreensão do processo de internacionalização das empresas, visando gerar conhecimento sobre o tema. Ao selecionar a empresa Marcopolo como foco do estudo, utilizou-se o método do estudo de caso e historiografia.

Antes de uma análise mais aprofundada, no caso específico da empresa citada, privilegiou-se a abordagem comportamental explicitada na literatura recente sobre a internacionalização de empresas, buscando-se assim, analisar as questões associadas ao processo de internacionalização.

Portanto, o presente trabalho está organizado da seguinte forma: destacou-se primeiramente a relevância do estudo da internacionalização de empresas brasileiras em face ao impacto da globalização e da abertura de mercados no novo século. A seguir, é realizada uma revisão da literatura existente sobre o tema da internacionalização de empresas focado nas teorias comportamentais, e finalmente, apresenta-se a metodologia adotada: análise de conteúdo, historiografia e o método de estudo de caso.

O problema do presente estudo, foi a busca da compreensão dos fatores condicionantes do processo de internacionalização da Marcopolo tendo como objetivo geral identificar quês fatores

internos e externos condicionaram o processo de internacionalização da empresa e os objetivos específicos quais as razões que induziram a empresa em que estão, a buscar mercados globais, quais os riscos e barreiras que condicionaram o processo de internacionalização da empresa, bem como os resultados alcançados e eventuais revezes sofridos

Histórico

Fundada em 6 de agosto de 1949, na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, a Marcopolo S.A. é uma companhia voltada à fabricação de carrocerias de ônibus rodoviários, urbanos e micro ônibus, de maneira personalizada, a fim de atender as necessidades de seus clientes, detendo 47,0% da produção brasileira, ao final de 2004.

Internacionalmente, é uma das principais fabricantes, contribuindo com 6,0% da produção mundial. Possui a mais completa linha de produtos, que abrange os modelos rodoviários, com as marcas: *Paradiso*, *Viaggio e Andare*; os urbanos: *Allegro*, *Viale e Torino*; os micros: *Sênior* e Minis: *Fratello* e *Viccino*, com destaque para o *Volare*, que constitui uma família de produtos, atendendo às necessidades específicas num nicho próprio de mercado.

Líder no Brasil, a empresa Marcopolo é responsável por quase metade das carrocerias de ônibus produzidas no país. As atividades são desenvolvidas em três unidades fabris no Brasil, sendo duas em Caxias do Sul, Estado do Rio Grande do Sul e outra em Duque de Caxias, Estado do Rio de Janeiro. No exterior, a Companhia tem fábricas de ônibus na Argentina, Colômbia, México, Portugal e África do Sul, com exportações para mais de 70 países, entre os quais, Estados Unidos, França, Inglaterra, Alemanha, Espanha, Portugal, Holanda, México, Argentina e Arábia Saudita.

Ela também controla, no Brasil, a MVC - Componentes Plásticos Ltda., uma fábrica de componentes plásticos de alta tecnologia, localizada em São José dos Pinhais – Paraná, que também possui duas unidades no Brasil e uma no exterior.

Há 55 anos, a empresa Marcopolo mantém suas atividades de forma ininterrupta, tendo nesse período produzido mais de 150 mil ônibus. A capacidade total de produção da Marcopolo é de 110 ônibus/dia e conta com um quadro de 10.500 colaboradores.

A empresa tem como missão oferecer soluções, bens e serviços para satisfazer clientes e usuários, com tecnologia e desempenho; remunerar adequadamente o investimento, atuando para que seja priorizado o transporte coletivo de passageiros e contribuindo na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e da sociedade, para isso utiliza seis princípios fundamentais para o sucesso de seu negócio:

Cliente: contato permanente para orientar as ações.

Lucro: essencial para o desenvolvimento e perpetuação da empresa.

Mercado: liderança permanente.

Ser humano: respeito, comprometimento e valor, é a segurança do sucesso.

Comunicação: ágil, clara e objetiva.

Imagem: patrimônio preservado e fortalecido.

O Processo de Internacionalização

O programa de internacionalização da empresa foi implementado a partir de 1990, e resultou na abertura de unidades fabris na América do Norte, América do Sul e África. Com exportações para diversas regiões, como, por exemplo, o Oriente Médio, a empresa também firmou acordo

com a Iveco e a CBC, na China, para transferência de tecnologia para produção de carrocerias na Ásia.

Em 2000, a Marcopolo reestruturou sua diretoria para atender a expansão dos negócios internacionais e firmar sua participação no mercado brasileiro. O objetivo é consolidar os investimentos de US\$ 4 milhões realizados em 1999, para a aquisição de uma empresa no México, a Polomex, e concluir a atualização e reestruturação da linha de montagem da Ciferal, no Rio de Janeiro, da qual possui 50% das ações.

Para isso, três novos diretores foram nomeados: James Eduardo Bellini, na área de Operações Internacionais; Ruben Bisi, Estratégia e Desenvolvimento, e Nelson Gehrke, Operações Brasil. Completa a diretoria executiva da empresa Carlos Zignani, diretor-geral; Carlos Casiraghi, diretor de Engenharia; Moacir Moroni, Operações Industriais, e José Rubens de la Rosa, diretor Administrativo e Financeiro.

A Marcopolo desenvolveu um processo de internacionalização com base na abertura de novos mercados e na instalação de linhas de produção em estratégicas regiões do mundo.

As diferentes características de cada país levaram a empresa a diversificar o seu programa de exportações. Atualmente, os ônibus destinados ao mercado externo são enviados nos sistemas CBU (completamente montados), CKD (unidades completas, desmontadas), SKD (conjuntos parcialmente montados) e PKD (carrocerias completamente montadas, sem a plataforma mecânica).

Atualmente, além das fábricas localizadas em Caxias do Sul e no Rio e Janeiro, a Marcopolo possui instalações industriais na Argentina (Mercosul), no México (regiões da NAFTA e da América Central), em Portugal (para o fornecimento a países da comunidade europeia e norte da África), na Colômbia (atendimento a países da região Andina) e na África do Sul (atendimento ao mercado africano).

Líder latino-americana no desenvolvimento de produtos para o transporte de passageiros, a Marcopolo registrou crescimento de 5,1% em 2004, com receita de R\$ 223,4 milhões. Com produção média de 50 ônibus por dia, a Marcopolo consolidou a sua posição de maior fabricante internacional de carrocerias de ônibus. Para este ano, a produção está estimada em 13.500 veículos, o que representa 5% do volume mundial.

Participação das exportações na receita da empresa

Impulsionada pelo processo de internacionalização, a receita líquida que era da ordem de R\$ 1.288,5 milhões em 2003 passou para R\$ 1.605,4 milhões em 2004.

Gráfico 1 - Receita Líquida (em R\$ milhões)

Fonte: *Site da Marcopolo / Relatório da Administração, 2004.*

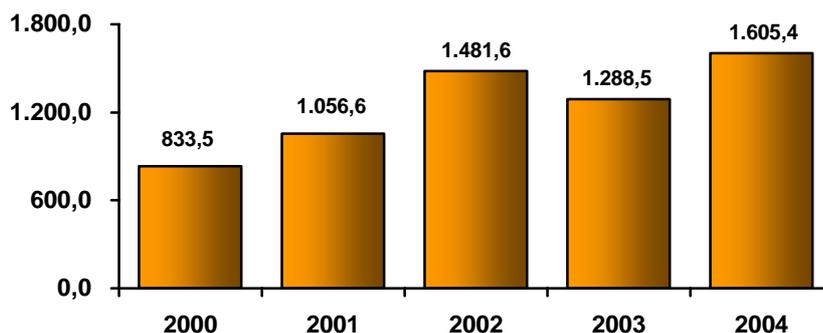
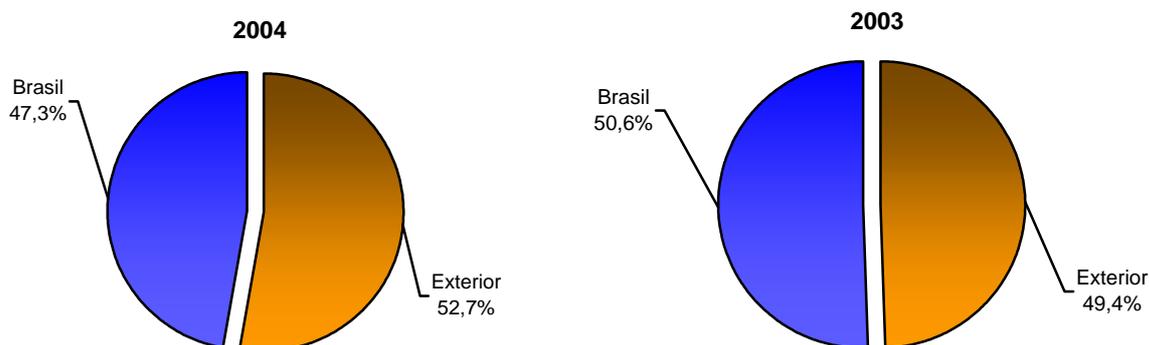


Gráfico 2 - Relação das Receitas no Brasil e no Mercado Externo (em %)

Fonte: Site da Marcopolo / Relatório da Administração, 2004.

Ao observar os gráficos, nota-se que as receitas externas têm representado uma fração cada vez maior das receitas da empresa. A administração da empresa esperava que o ano de 2004 se caracterizasse por um abrandamento na política monetária, com maior disponibilidade de recursos para financiamento a taxas declinantes de juros. Esses fatores, aliados às eleições municipais, haveriam de compor um ambiente propício a um maior crescimento no nível de emprego, na renda real e na demanda de ônibus dentro de um ambiente de baixas taxas de inflação.

A expansão da economia mundial abria perspectivas favoráveis para as exportações e negócios no exterior. O ano se diferenciou por um ritmo de produção acima das expectativas iniciais, exigindo esforços adicionais na produção para garantir a entrega das encomendas. Os dados finais do ano mostram que a produção das unidades locais absorvidas pelo mercado doméstico cresceu 2,3% sobre 2003, enquanto a produção exportada avançou 24,3%.

A produção mundial da Companhia evoluiu 11,0% sobre o exercício de 2003. Com tal desempenho, tudo poderia ter sido perfeito, não fossem os significativos e incontroláveis aumentos nos preços das matérias-primas, aliados à situação específica do câmbio e à reversão na taxa declinante dos juros. As duas primeiras variáveis, em particular, resultaram numa perversa combinação de fatores que influíram decisivamente nas margens e na rentabilidade, conforme adiante comentado.

Em 2004, a Marcopolo registrou um crescimento de 11,0% na produção mundial em unidades físicas. O desempenho é atribuído principalmente a: (i) crescimento de 22,2% na produção de unidades rodoviárias; (ii) crescimento de 25,5% na produção de unidades urbanas. Registrou-se estabilidade no volume de micros e redução de 10,0% nas carrocerias para miniônibus e veículos comerciais leves, fato atribuído à entrada de novos competidores no mercado.

A produção mundial é detalhada no quadro que segue:

Quadro 2 - Produção Mundial Consolidada Por Empresa (em unidades)

Empresas/Anos	2004	2003	Varição (%)
BRASIL			
Marcopolo ⁽¹⁾	11.494	10.723	7,2%

Ciferal	3.085	2.368	30,3%
SUBTOTAL	14.579	13.091	11,4%
Eliminações KD's ⁽²⁾ exportados	2.990	2.409	24,1%
TOTAL NO BRASIL	11.589	10.682	8,5%
EXTERIOR			
México	2.102	1.687	24,6%
Portugal	176	119	47,9%
África do Sul	406	399	1,7%
Colômbia	1.665	1.475	12,9%
TOTAL NO EXTERIOR	4.349	3.680	18,2%
TOTAL GERAL	15.938	14.362	11,0%

Notas: ⁽¹⁾ Inclui a produção do modelo Volare e dos Furgões;

⁽²⁾ Carrocerias parcial ou totalmente desmontada.

Fonte: Site da Marcopolo / Relatório da Administração, 2005.

Estratégias de Internacionalização

A Marcopolo iniciou suas exportações em 1961 para o Uruguai. Hoje, com uma estrutura organizacional que atende o mercado global, exportando para 70 países dos cinco continentes, a empresa desenvolveu um processo de internacionalização para ampliar sua atuação no exterior, com base na instalação de fábricas e linhas de produção em regiões estratégicas.

Com uma receita líquida de R\$ 1.605,4 milhões, ou 24,6% superior a de 2003. O mercado interno contribuiu com R\$ 758,8 milhões, 16,3% superior a do exercício anterior. Os negócios no exterior alcançaram R\$ 846,6 milhões, um crescimento de 33,1% em relação aos de 2003. A Marcopolo pretende aumentar suas vendas para o exterior. Para isso, está intensificando as atividades de suas unidades na Argentina, Portugal e México, visando ampliar a produção local.

A produção mundial de ônibus atingiu cerca de 16.000 unidades em 2004 e está focada, em sua maioria, nas regiões em desenvolvimento, onde a maior demanda se concentra. Nesse contexto, o mercado externo é o principal foco de crescimento da Marcopolo. A estratégia da empresa é manter presença no mercado e aguardar condições para se tornar cada vez mais atuante.

A Marcopolo detém cerca de 6% do mercado mundial sendo a maior empresa do ramo na América Latina e uma das maiores empresas do setor no mundo.

Dentre os países em que a empresa Marcopolo mantém unidades fabris, os principais serão destacados a seguir:

Argentina

A unidade da Argentina fabrica, desde 1998, a linha de ônibus urbanos Torino, Torino Low Entry e o microônibus Sênior, e tem como objetivo atender também os mercados do Uruguai, Chile e Bolívia.

Até o ano de 2000, o país tinha potencial para 3 mil ônibus/ano, sendo que a Marcopolo detinha aproximadamente 65% deste total. Mas com a difícil situação da economia Argentina, as

operações da empresa no país encontram-se em *stand-by*. Em 2001, a companhia retomou as exportações diretas para empresas daquele país, que efetuam suas compras com pagamentos antecipados.

México

O potencial do país é de cerca de 10 mil ônibus/ano, principalmente urbanos de maior capacidade, para racionalizar o sistema de transporte no país. O México teve uma expansão descontrolada das pequenas unidades, como Vans e mini-ônibus, o que saturou o sistema de trânsito.

No México, a Marcopolo possui uma associação com a Mercedes Benz onde cada um detém, respectivamente 74% e 26% da Polomex. A Mercedes é responsável pelos chassis e por todas as etapas de venda, incluindo o financiamento a clientes. A função da Marcopolo é o encarroçamento das unidades. As estimativas são de que a participação da Polomex aumente dos atuais 30% para cerca de 50% nos próximos anos no mercado mexicano.

Há perspectiva de que no futuro a empresa exporte ônibus rodoviários de maior valor agregado para os EUA e Canadá, num mercado potencial de 45.000 unidades/ano. A DaimlerChrysler e a Marcopolo anunciaram em 26 de setembro de 2000, em Frankfurt, durante a 58ª IAA, maior feira de veículos comerciais do mundo, um acordo para produção de ônibus no México. Pela transação, a montadora alemã adquiriu 26% de participação na Polomex, subsidiária mexicana da Marcopolo, um dos maiores fabricantes de carrocerias do mundo.

A *joint-venture* permitirá, até o final deste ano, a transferência de toda a linha de produção da Marcopolo de Águas Calientes para a cidade de Monterrey, onde está instalada a unidade fabril da DaimlerChrysler. Além dos benefícios logísticos, a nova planta terá grande importância estratégica para, no futuro, suprir os mercados dos Estados Unidos e Canadá, beneficiando-se dos acordos de Livre Comércio NAFTA.

Na unidade, os parceiros produzirão veículos com chassis Mercedes-Benz e carrocerias Marcopolo, que serão comercializados – com exclusividade pela rede de distribuidores Mercedes-Benz - inicialmente no mercado mexicano e, a partir de 2002, no norte-americano.

Segundo Wolfgang Diez, vice-presidente Sênior da Unidade de Negócios de ônibus da Mercedes-Benz e Setra da DaimlerChrysler, o mercado mexicano representa oportunidades de vendas da ordem de 6.500 unidades/ano e se constitui em um dos 10 maiores em todo o mundo. A meta das empresas era produzir cerca de 1.000 veículos em 2001 e aumentar gradativamente até 2.000 unidades, em 2004. Isto representa 50% das vendas da Mercedes-Benz no México. Em uma segunda etapa, os ônibus serão exportados para os países vizinhos.

"Esta joint venture é um passo estratégico para expandir nosso posicionamento global no setor. Com um produto integrado com a Marcopolo, oferecemos aos nossos clientes soluções de alta tecnologia e qualidade, que atendem as necessidades específicas do mercado local", destacou Wolfgang Diez.

Para José Martins, vice-presidente da Marcopolo, a parceria abre caminho para novas oportunidades de crescimento e reforça a atuação global da empresa, presente no Mercosul, na Europa, na África e no mercado norte-americano.

Portugal

Na fábrica de Coimbra, em Portugal, a Marcopolo produz, há mais de dez anos, carrocerias de ônibus específicos para o mercado europeu, como os rodoviários Viaggio II 330, Viaggio II 350 e Viaggio II 370, e os urbanos Allegro e Allegro SE, destinados à Holanda, Inglaterra, França e Espanha.

Com capacidade de produzir 250 unidades/ano essa planta tem como função estratégica o acesso a uma constante atualização tecnológica e de design dos ônibus europeus, considerados os melhores do mundo. O continente tem uma população bem distribuída, de cerca de 760 milhões de habitantes e o seu mercado é bastante competitivo, mas possui um bom potencial de 24 mil ônibus/ano, principalmente rodoviários de alto luxo.

Colômbia

A Marcopolo, numa *joint-venture* com a Superbus de Bogotá, criou a Superpolo, uma unidade que iniciou suas atividades em dezembro de 2001, sendo capaz de produzir 2.000 carrocerias/ano para ônibus urbanos, micros e intermunicipais. Além da Colômbia, abrange o mercado da Venezuela, Peru, Equador e Panamá.

África do Sul

A Marcopolo conta com uma fábrica própria, localizada em Johannesburgo, que iniciou suas atividades em novembro de 2001. A planta tem capacidade de produção de 700 carrocerias/ano, de urbanos e micro-ônibus.

A Marcopolo deu início, em fevereiro, à produção de ônibus urbanos em sua unidade de Johannesburg, na África do Sul. Os primeiros veículos fabricados foram do modelo Torino e destinam-se a países do continente africano.

A nova fábrica, sexta da Marcopolo fora do Brasil, foi adquirida em novembro de 2001 e consumiu investimentos da ordem de US\$ 2 milhões. Sua capacidade de produção será de 700 unidades por ano, dos modelos Torino, Torino Articulado, Viaggio e Andare.

Em 2001, a Marcopolo consolidou sua presença nos principais mercados do mundo, como Europa, América do Norte, África e Ásia. A empresa, um dos maiores fabricantes mundiais de carrocerias, registrou receita líquida de R\$ 1,056 bilhão e vendas externas de US\$ 162 milhões, com a comercialização de cerca de 4 mil unidades.

China

O país tem uma população de 1.260 milhões de habitantes. O potencial é para 50 mil ônibus/ano urbanos. A Marcopolo possui parceria de transferência de tecnologia com a Iveco pelo prazo de sete anos. A estratégia da empresa na China é inserir-se rapidamente no mercado para avaliar futuros investimentos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Internacionalização

- **Conceito**

Entende-se por internacionalização o processo de expansão, através do qual uma empresa investe em outros países pela criação de unidades de negócio, podendo ser sob a forma de representantes comerciais, filiais, escritórios, fábricas ou controladas. Como Carlson (1975) comparou, o processo de internacionalização assemelha-se a andar de forma cautelosa em terreno desconhecido.

Com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), as barreiras ao livre comércio estão sendo eliminadas gradativamente. Com o passar do tempo o mundo vai se transformando num só mercado, o mercado global. As grandes empresas são favorecidas por esta situação por possuírem a produção em larga escala, reduzindo seus custos e tornando-se mais competitivas (CARLSON, 1975).

Em síntese, a internacionalização pode designar qualquer comercialização que escape ao âmbito do Estado Nacional.

- **Importância**

Ao interagir no mercado global, a organização desenvolve novas culturas e aprimoram tanto seus métodos administrativos quanto seus métodos organizacionais. Todo o processo de expansão do mercado levará ao aprimoramento de estratégias mercadológicas, assimilação de novas técnicas de comercialização e de produção como também a elaboração de planos de marketing mais sofisticados. Estas condições trazem à empresa maior competitividade em âmbito nacional e internacional, mudança de visão estratégica, propiciando um salto na qualidade e atuação no mercado interno (URBASCH, 2003).

A internacionalização traz outros diversos benefícios como maiores lucros, novos produtos, incorporamento de novas tecnologias, diminuição do custo de produção, melhor utilização da capacidade instalada e também *know-how* internacional.

- **Histórico**

Supõe-se que o interesse pelas negociações internacionais advém da era do GATT (Acordo Geral sobre Comércio e Tarifas em 1947), ou no período pós 2º Guerra Mundial, ou até anos mais tarde com o surgimento das empresas multinacionais, transnacionais, ou globais. Mas, as questões da economia internacional provêm de tempos muito antigos, iniciados há cinco séculos pelas viagens marítimas de descoberta da América e da rota para a Índia, com destaque para os séculos XVIII e XIX, podendo ser considerados os pioneiros do comércio internacional; com um enorme fluxo de investimentos estrangeiros.

- **Histórico no Brasil**

O interesse por fusão, internacionalização de negócios e aquisições de empresas passou a ser mais procurado em nosso país a partir da abertura econômica no governo Collor atraindo os investimentos estrangeiros (MAIA, 2003).

De acordo com um levantamento da Fundação Dom Cabral (FDC), de 1993 a 1995 foi feita no Brasil, duzentos e quarenta e cinco operações de fusão e de aquisição, tendo como o maior objetivo, o crescimento de sua produção, ou seja, a ampliação de escala.

A década de setenta foi caracterizada pelo grande desempenho das empreiteiras brasileiras no exterior, particularmente na África e no Oriente Médio. Nos anos oitenta as organizações brasileiras destacaram-se pelo grande fluxo de investimentos realizados no exterior e na década de noventa, em consequência à abertura comercial feita em nosso país, as empresas brasileiras foram buscar atualização tecnológica no exterior, para enfrentar competidores estrangeiros (MAIA, 2003).

Em 1994 existiam apenas setenta multinacionais brasileiras, sete anos depois já se contava com trezentas empresas. Em 2000, as empresas como Petrobrás, Bradesco, Itaú e Banco do Brasil foram relacionadas na lista das quinhentas maiores empresas do mundo em faturamento pela Revista Fortune.

Algumas empresas brasileiras que se destacam são Gerdau, Votorantin Cimentos, Cia Vale do Rio Doce, Grendene, entre outras.

A presença brasileira já pode ser notada. Atualmente, na Argentina, pode-se comprar roupas nas Lojas Hering, jantar no China in Box e alugar um veículo na Localiza Rent a Car. Todas empresas brasileiras. De acordo com uma pesquisa realizada pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), no ano de 1996 havia três franquias e uma unidade própria brasileira presentes no Mercosul. Três anos depois, já se contabilizavam cento e noventa e sete.

Por fim, vários autores citam que o processo da internacionalização e do desenvolvimento econômico de uma nação depende, em grande medida, das oportunidades que ela capta para si num ambiente mundial, não exatamente caracterizado pela cooperação e pela solidariedade (ALMEIDA, 1998).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Análise de Conteúdo

Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas. Grandes quantidades de dados podem ser tratadas, bem como armazenadas com o auxílio de programas de computador. A interpretação, contudo, cabe ao pesquisador.

Bardin (1977, p.42) a define como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas destas mensagens)”.

Exige categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes (BARDIN, 1977; FREITAS, CUNHA JR. E MOSCAROLA, 1996; LAVILLE e DIONNE, 1999).

Corre-se o risco, quando se detém nas freqüências, de perder-se o que está ausente ou é raro (BAUER, 2002), porém relevante para a análise do objeto em estudo.

Historiografia

A historiografia é um método de pesquisa que visa o resgate dos acontecimentos e das atividades humanas ao longo do tempo, possibilitando desvendar e compreender as mudanças, as contradições e as tendências da realidade social (VERGARA, 2005).

Segundo Vergara (2005), permite a reflexão e a compreensão acerca da construção, da transformação e da incorporação dos valores e das ações do homem ao longo do tempo, além de resgatar as trajetórias de indivíduos, organizações e movimentos, reduzindo a distância entre o discurso e a prática. Não se limita à narrativa de acontecimentos, mas pressupõe sua análise e interpretação.

Vergara (2005) cita que pode haver dificuldade para resgatar o acervo de documentos históricos, em virtude de sua destruição ou da má conservação.

Sua utilização se dá através da seleção dos sujeitos da pesquisa em função dos objetivos da investigação: empresários e seus familiares, funcionários de empresas, fornecedores, clientes, estudiosos do tema; coletas dos dados no campo, em geral, por meio da realização de entrevistas abertas ou semi-estruturadas; comparação dos dados obtidos por meio de fontes primárias e secundárias, escritas e não escritas, relacionando-as aos objetivos da pesquisa e, finalmente, confrontam-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à investigação (VERGARA, 2005).

O Método do Estudo de Caso

O estudo de caso é um método qualitativo útil quando se deseja analisar um fenômeno amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existentes é insuficiente para permitir a proposição de

questões causais e, também, quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre (BONOMA, 1985).

Também é utilizado quando se deseja obter dados em profundidade e com muitos detalhes acerca de um assunto sobre o qual há pouco conhecimento. Baseado nestas caracterizações do método e no estágio ainda preliminar em que se encontra o processo de internacionalização de empresas brasileiras, acredita-se na adequação do método de estudo de caso à presente pesquisa.

Entretanto, não é possível em um único estudo empírico, englobar todas as variáveis presentes no processo de internacionalização. Além de este processo ser um fenômeno complexo, ele não pode ser dissociado do seu contexto porque sofre influência de inúmeras variáveis.

Bonoma (1985) cita como objetivos do método do estudo de caso não a quantificação ou a enumeração, mas ao invés disto:

...(1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão (BONOMA, 1985, p.206).

De modo específico, este método, segundo Yin (1989), é:

A estratégia preferida quando perguntas ‘como’ ou ‘porque’ são feitas, o investigador tem pouco controle dos eventos e o foco é em fenômeno contemporâneo em contexto real (YIN, 1989, p.13).

O estudo de caso busca, em síntese, observar detalhadamente e de perto o mundo real. A riqueza dos detalhes obtidos através do estudo de caso é necessária para os estudos de internacionalização devido à carência de estudos nesta área.

Yin (1989) afirmou que a característica que distingue o estudo de caso de outros tipos de pesquisa científica seria o fato de lidar com uma variedade de fontes de dados e manter as características holísticas e cheias de significados de eventos da vida social.

No entanto, há muita crítica e preconceito quanto ao uso do método do estudo de caso. Frequentemente é considerado como um tipo de abordagem intuitiva, sem um plano de amostragem adequado ou verificações de distorções resultantes de pontos de vista pessoais sobre a realidade social (GOODE e HATT, 1975).

Em geral, as críticas podem ser resumidas em falta de rigor científico, pouca base para generalização e demora em obter e analisar dados.

Para Campomar (1991), estas críticas são feitas por dois grupos. O primeiro grupo seria formado por aqueles que desconhecem o método e, por isso, consideram-no pouco estruturado, fácil e, conseqüentemente, pouco acadêmico. O segundo grupo seria formado pelos quantitativistas, aqueles que acreditam que é verdadeiro somente aquilo que pode ser quantificado.

Contudo, tanto os métodos quantitativos quanto qualitativos têm suas limitações. Além disso, o estudo de casos, como método de pesquisa, já vem sendo utilizado no campo da Administração de Empresas há décadas. O método do estudo de caso não é fácil, já que quanto menos estruturada, mais difícil é a aplicação da metodologia de pesquisa e necessária maior dedicação acadêmica (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991).

Para Yin (1989), a aplicabilidade deste método depende de três condições: o tipo de questão da pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os eventos e se o foco se direciona para fenômenos contemporâneos ou históricos.

Sendo assim, mesmo sem conseguir explorar todas as facetas do objeto de estudo, esta pesquisa possibilitará identificar variáveis que foram levadas em consideração na decisão pela internacionalização. Adicionalmente visa-se levantar hipóteses que possam servir de base para estudos futuros sobre o tema.

No presente trabalho, a pesquisa é de natureza exploratória, utilizando-se o método do estudo de caso, com levantamento de dados primários através de entrevista e por observação indireta mediante pesquisa documental qualitativa, coleta de dados e historiografia.

Quanto ao objeto de estudo, para possibilitar o aprofundamento da análise e potencializar a pesquisa, selecionou-se, de empresas que optaram pela internacionalização, da Marcopolo devido a facilidade de acesso à empresa escolhida.

Problema de Pesquisa

Em pesquisa, o problema de pesquisa é a questão que orienta, direciona o foco do pesquisador no desenvolvimento de seu trabalho.

Segundo Lakatos (2002), o problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução. Definir o problema significa especificá-lo em detalhes e em sua formulação é necessária a clareza, concisão e objetividade, para facilitar a construção da hipótese central.

Este problema é um processo contínuo de um pensar reflexivo e sua formulação requer conhecimentos prévios do assunto.

A caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, ou seja, um problema muito abrangente torna a pesquisa mais complexa; quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação (MARINHO, 1980, p. 55).

A complexidade do mundo dos negócios tem ocasionado a reflexão sobre a capacidade de agregar valor competindo em diversas áreas e regiões. Entretanto expandir as atividades para novos mercados requer um estudo que considere as características do mercado alvo e a adequação da empresa a nova realidade operacional, suas atividades e estrutura organizacional.

No caso presente, o foco da pesquisa é à busca da compreensão dos fatores condicionantes do processo de internacionalização das empresas brasileiras. Assim sendo, formula-se o problema de pesquisa como segue:

“Que fatores internos e externos condicionam o processo de internacionalização da empresa Marcopolo?”

Objetivos da Pesquisa

O objetivo da pesquisa deve atender ao equacionamento do problema de pesquisa, ou seja, esclarecer a questão formulada no problema de pesquisa.

O objetivo torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto. Para Ackoff (1975), o objetivo da ciência não é somente aumentar o conhecimento, mas o de aumentar as possibilidades de continuar aumentando o conhecimento. (LAKATOS, 2002).

Além disso, os objetivos podem definir “a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado e o material a coletar” (LAKATOS, 2002).

Neste sentido os objetivos desta pesquisa são:

- **Objetivo Geral**

“Identificar que fatores internos e externos condicionam o processo de internacionalização da firma Marcopolo”.

- **Objetivos Específicos**

Quanto aos objetivos específicos, é preciso compreender fatores, tais como as razões que induziram a firma a buscar mercados globais, os recursos essenciais, as oportunidades, estratégias, assim como riscos e barreiras que condicionaram o processo de internacionalização da empresa, bem como os resultados alcançados e eventuais revezes sofridos.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal estudar o processo de internacionalização da empresa Marcopolo, através do estudo de caso.

Foram analisadas as etapas da pesquisa. A primeira buscou identificar como decorreu o processo de internacionalização da empresa. A segunda buscou entender a escolha dos mercados externos de atuação para desenvolver sua atividade internacional. A terceira visou entender a escolha do modo de entrada, analisando os aspectos que foram levados em consideração. A quarta etapa fez referência a adaptação do produto – se foi necessária e como foi feita. Por fim, a última analisou a receptividade da marca brasileira para entender em que medida o *made in* pode ter afetado o ingresso da marca em mercados externos.

A metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, com a realização de uma entrevista em profundidade com um executivo da empresa selecionada, além da coleta de dados secundários da própria empresa e via internet.

Inicialmente, a empresa ingressou na atividade internacional através das exportações solicitadas. A boa receptividade do produto nas primeiras experiências parece ter encorajado os executivos da empresa e criado uma conscientização inicial quanto a oportunidade no mercado externo, que passa a existir como alternativa em seus mapas cognitivos.

O envolvimento da empresa com a atividade internacional é surpreendente, dado a proporção do processo de internacionalização da empresa. Claramente, há uma conexão entre a experiência obtida nos mercados externos e o comprometimento maior com a ação internacional. O reforço positivo advindo do sucesso inicial e da boa aceitação dos produtos atua no sentido de aumentar o envolvimento da empresa, estimulando os passos mais comprometedores na internacionalização. Este maior comprometimento leva ao investimento direto no exterior.

O resultado pode ser visto de maneira que a empresa iniciou no estágio experimental, com baixo envolvimento com a internacionalização e agindo de forma passiva, acionada apenas pelos pedidos de exportação. Passou depois, para o estágio ativo, quando os executivos já teriam reconhecido a importância estratégica dos negócios internacionais e as atividades relacionadas a internacionalização se tornariam regulares para a empresa, fazendo a adaptação de produtos e política de preço e criando *joint-ventures* em diversos países.

Os motivos pelo qual a empresa teve uma ótima aceitação no mercado externo foram em virtude de seus produtos, que tiveram uma grande aceitação, por possuírem um preço mais acessível, uma qualidade melhor em relação a seus concorrentes e uma melhor adaptação às leis locais dos países onde atua; do conhecimento aprofundado sobre a legislação local para que no futuro a empresa não venha a ter problemas com os sindicatos.

Um outro motivo foi a técnica utilizada e a existência de sistemas adequados onde seu produto opera; da preocupação com a mão-de-obra disponível, além de possuir uma ótima infra-estrutura

para se instalar no país, disponibilidade de matérias-primas locais e de seus potenciais fornecedores, no qual deve haver uma grande confiança na entrega de seus produtos, além da preocupação com a progressão nos índices de nacionalização dos componentes que irão ser comercializados.

Com isso a Marcopolo mostra ter uma grande competitividade em relação às demais empresas do seu setor, percebendo-se então, que a empresa arriscou a exportar seus produtos para os padrões de outros países, mas fez com que a marca pudesse ser conhecida e reconhecida internacionalmente, tornando-se capaz de colocar-se em diferentes tipos de mercado.

Assim, a marca Marcopolo, ao longo de seus mais de cinquenta anos de existência, conquistou crédito no mercado internacional pela qualidade superior de seus produtos. Associada a isso, a capacidade de resposta às necessidades dos clientes tem favorecido a entrada da Marcopolo em diferentes mercados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Paulo Roberto de. **Relações internacionais e política externa do Brasil**. Porto Alegre: Editora da Universidade UFRGS, 1998.
- ANDERSEN, Ole. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business**. 24(2): 71-78, 1993.
- ANDERSSON, S. **The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective**. International Studies Of Management and Organization, Spring, v30, 65-94, 2000.
- ARRUDA(ends.).**Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BARDIN, Laurende. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BARRETO, Antonio Sérgio Peixoto. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. 1998, 266p. Tese (Doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.
- BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firm. **Journal of International Business Studies**. 9 (1):33-46, 1978.
- BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firm. **Journal of International Business Studies**. 8(1), 93-98, 1977.
- BONOMA, T. Case research in marketing: opportunities, problems and process. EUA: **Journal of marketing Research**. v. 12, p. 199-208, 1985.
- BRASIL, H. V. et al. Pesquisa de campo sobre internacionalização das empresas brasileiras. In: BRASIL, H.V. et al. Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994: Curitiba). **Anais...** Curitiba: ANPAD, v.8. 1994.
- CAMPOMAR, M.C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração, São Paulo: **Revista de Administração**. 26 (3): 95-97, 1991.
- CARVALHO, M. A. de; SILVA, C.R.L. da. **Economia internacional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAVUSGIL, S.T. On the internationalization process of the firm. **European Research**. 8(6): 273-81, 1980.

_____. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. **Journal of Business Research**. vol. 12, p. 195-208, 1984.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. Sao Paulo: Prentice-Hall, 2004.

EMPRESA MARCOPOLO. Desenvolvido por AG2. Apresenta informações sobre a empresa, produtos, serviços... Disponível em: <<http://www.marco polo.com.br>> . Acesso em 11 abr. 2005.

FREIRE, C. M. **Internacionalização de empresas brasileiras: O caso de o Boticário**. 2001, 127p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1975.

GRIECO, F.de A. **O Brasil e o comércio internacional**. 1. ed. São Paulo: Editora Aduaneiras, 1994.

HAYES, R.H.; UPTON, D.M. **Strategic Operations: Competing through Capabilities**. Free Press, 1996.

HEMAIS, C. A., HILAL, A. De Hymer ao empreendedorismo: Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais. In: **IX Congresso COPPEAD de Administração**, 28 a 29/11/2002, Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ-PRONEX/CNPq, 2002.

HILAL, A; HEMAIS, C. A. Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Evidências Empíricas de Empresas Brasileiras. In: **II Workshop em Internacionalização de Empresas**, 2001. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: COPPEAD, 2001.

HIRST, P. **Globalização em questão: A Economia Internacional e as possibilidades de governabilidade**. 4 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**. 7(4), 11-24,1990.

_____. The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, Spring/Summer, p. 23-32, 1977.

JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. 12 (3): 305-322, 1975.

JULL, M.; WALTERS, P. G. The internationalization of Norwegian firms - a study of UK experience. **Management International Review**, 27(1): 58-66, 1986.

KEEGAN, G. **Princípios de Marketing Global**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos da metodologia científica – Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa**. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

LEVITT, T. **The globalization of markets**. Harvard Business Review, n. 3, p 92-102, 1983.

LORGA, S.C.e S. **Internacionalização e redes de empresas**. Conceitos e Teorias. São Paulo: Editora Verbo, 2003.

LOPES, J.M.C.; GAMA, M. **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo: Editora Aduaneiras, 2004.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, J.de M. **Economia internacional e comércio exterior**. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MASI, Domenico De. **A Emoção e a Regra**. 4 ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1998.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**. 13: 99-118, 1992.

MINAYO, M.C.S. (org) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

OHMAE, KENICHI **Poder da Tríade: a emergência da concorrência global**. São Paulo: Editora Pioneira, 1989.

OLIVEIRA, O.M. de. **União Européia – Processos de Integração e Mutação**. 1 ed. Curitiba: Editora Juruá, 2003.

PETERSEN, B.; PETERSEN, T. Twenty years after . support and critique of the Uppsala internationalization model. In: BJÖRKMAN e FORSGREN, M. **The nature of the international firm**. Copenhagen Business School Press, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

_____. **Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

_____. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jaury. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROCHA, A.; LEITE, H.& FIGUEIREDO, K. **A percepção cultural e a decisão de exportar – In: Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

ROCHA, A. **Empresas e clientes: Um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: II Workshop Em Internacionalização de Empresas, 29 a 30/11/2000, **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ-PRONEX/CNPq, p. 6-15, 2001.

ROCHA, A. da. **A internacionalização das empresas brasileiras – Estudos de Gestão Internacional**. Coleção Estudos Coppead. 2002.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **The export experience of a developing country: A review of empirical studies of export behaviour and the performance of Brazilian firms**. *Advances in International Marketing*, 6, p. 111-142, 1994.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V.; SILVA, M. **Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação.** A internacionalização de empresas brasileiras. Coleção Estudos COPPEAD. Ed. Mauad, 2002.

SAETA, B.R.P. **Qualidade de serviços no ensino superior para indivíduos portadores de deficiência.** 2001 Tese (Doutorado em Administração) – Coordenadoria de Pós-Graduação – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

SESMA, A. **As pessoas como um diferencial competitivo sustentável na prestação de serviços turísticos.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Coordenadoria de Pós-Graduação – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

STRANDSKOV, J. **Towards a new approach or studying the internationalization process of firms.** Working Paper 4, Copenhagen Business School Press, 1986.

TULL, D.S.; HAWKINS, D.I. **Marketing research: meaning, measurement and methods.** New York, Macmillan; London, Collier, 1976.

URBASCH, G. **A Globalização Brasileira – a Conquista dos Mercados Mundiais por Empresas Nacionais.** São Paulo: Editora Campus, 2003.

VEIGA, L.; ROCHA, A. **Expansão internacional de grandes empresas: estabelecendo relacionamento no mercado internacional.** As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Coleção Estudos COPPEAD. Ed. Mauad, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management.** 14 (2), 1988.

WELCH; WELCH. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing.** 4 (3): 11- 28, 1996.

WIEDERSHEIM, F.; OLSON, H.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step in internationalization. **Journal of International Business Studies.** 9(1): 47- 58,1978.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods.** Newbury Park, Calif., Sge Publications, 1989.