

A Internacionização das Empresas Gaúchas na Argentina: O Caso do Setor Metal-Mecânico

Valmiria Carolina PICCININI
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Maria Alice LAHORGUE
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Nilson Varella RÜBENICH
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo

As empresas brasileiras são consideradas pequenas para os padrões mundiais de competição internacional. Mesmo assim, desde os anos 1970 um grupo de empresas nacionais persegue estratégias de internacionalização. O primeiro movimento nesse sentido foi a instalação de escritórios comerciais e centros de distribuição naqueles países onde se localizavam os clientes. O passo seguinte foi dado com a instalação de unidades de produção em outros países. Estudos mostram um grande fluxo de investimentos Brasil-Argentina, principalmente nos primeiros anos que seguiram à criação do Mercosul (Iglesias e Veiga 2002, Moreira 2003, Santos e Gonçalves 2001, Sarti 2003, Silva 2003). Neste trabalho foram estudadas empresas que se caracterizam por ter-se internacionalizado via Argentina, a fim de verificar quais foram os objetivos destes investimentos. Foram selecionados dois grupos empresariais de capital nacional e com unidades no país vizinho. Estas organizações mostraram-se em estágios de internacionalização diferenciados, sendo que uma delas está em etapa bem avançada e outra em estágio bastante incipiente. Estes casos mostram que diferente do que se pensa a respeito da inserção brasileira no exterior, de que o Brasil é um exportador de bens primários, as empresas estão também se destacando na exportação de bens duráveis e tecnologia.

Palavras chave: Internacionalização, Mercosul, Setor metal-mecânico, Estratégia, países emergentes

Résumé

Les entreprises brésiliennes sont considérées de petites tailles par rapport aux normes mondiales de la concurrence internationale. Néanmoins, depuis les années 1970, un groupe d'entreprises nationales poursuit des stratégies d'internationalisation. Le premier mouvement dans ce sens a été l'installation de bureaux commerciaux et de centres de distribution dans les pays où sont situés les clients. La seconde étape a consisté à installer à l'étranger des filiales de production. La littérature sur ces investissements directs, du point de vue de la stratégie des entreprises brésiliennes reste peu développée. Cependant, un ensemble de travaux sur la question de l'investissement direct des entreprises brésiliennes à l'étranger (Iglesias e Veiga 2002, Moreira 2003, Santos et Gonçalves 2001, Sarti 2003, Silva 2003) décrit l'ampleur des investissements entre le Brésil et l'Argentine, particulièrement à l'époque de la création du Mercosur. Dans ce travail, ont été étudiées les entreprises qui se sont internationalisées par l'Argentine, afin de déterminer quels furent les objectifs immédiats et à long terme de ces investissements internationaux. Deux groupes d'entreprises de capital national et gaúcho et ayant des unités dans le pays voisin, ont été sélectionnés. Ces organisations se situent à des stades différents d'internationalisation. Si elles ont commencé à la même époque leur internationalisation, un groupe se trouve dans un stade bien avancé, alors que l'autre reste à un niveau peu développé. Ces cas révèlent qu'au contraire de ce qui se pense au sujet de l'insertion du Brésil à l'étranger, les entreprises se distinguent aussi dans l'exportation de biens durables et de technologie.

Mots-clés : internationalisation, Mercosur, secteur métal mécanique, stratégie, pays émergents.

A Internacionalização das Empresas Gaúchas na Argentina: o Caso do Setor Metal-Mecânico

Introdução

Embora as empresas brasileiras sejam consideradas pequenas para os padrões mundiais de competição internacional, desde os anos 1970 um grupo de empresas nacionais persegue estratégias de internacionalização, buscando garantir suas exportações e depois, nos anos 1990, aumentar sua competitividade num mercado globalizado.

O primeiro movimento de internacionalização das empresas brasileiras seguiu o mesmo caminho das suas exportações, criando escritórios comerciais e centros de distribuição naqueles países onde se localizavam os maiores clientes. O passo seguinte foi dado com a instalação de unidades de produção no estrangeiro. Nesse caso, as estratégias foram variadas, de acordo com as características e a história de cada firma. Os países receptores dos investimentos foram, num primeiro momento, os culturalmente mais próximos no sentido de facilitar a implantação e a operação de uma nova unidade de produção. Assim, com o advento do Mercosul (Mercado Comum do Sul), houve um aumento sensível dos investimentos na direção Brasil-Argentina. Em seguida, as empresas brasileiras internacionalizadas introduziram estratégias mais audaciosas de implantação e de conquista de mercados além da vizinhança, com implantações na União Européia, no Nafta (Tratado de Livre Comércio da América do Norte) e em outros blocos econômicos.

A literatura sobre os movimentos estratégicos de internacionalização da produção das empresas brasileiras ainda é aquém do desejado. Há, entretanto, um conjunto de trabalhos que se debruçou sobre a questão do investimento direto das empresas brasileiras no exterior (Iglesias e Veiga 2002, Moreira 2003, Santos e Gonçalves 2001, Sarti 2003, Silva 2003) que mostrou um grande fluxo de investimentos Brasil-Argentina, principalmente nos primeiros anos que seguiram à criação do Mercosul. O Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial - IEDI de 2003, baseado em dados da Comissão Econômica para América Latina e Caribe - CEPAL (2001), aponta o investimento direto intra-regional como significativo, mesmo que ainda incipiente quando comparado aos investimentos feitos pelos países desenvolvidos.

No presente trabalho foram estudadas empresas que se caracterizam por ter se internacionalizado via Argentina, a fim de verificar quais foram os objetivos imediatos e de longo prazo de investimentos na busca de inserção internacional de cada uma delas. Foram selecionados dois destacados grupos empresariais de capital nacional e com unidades no país vizinho. As empresas mostraram-se em estágios de internacionalização diferenciadas, sendo que, apesar de terem começado estes movimentos na mesma época, uma delas está em estágio bem avançado e outra numa etapa bastante inicial.

Este trabalho discute essas questões, focando o caso destas duas organizações gaúchas do segmento de veículos e peças. Foi realizada pesquisa bibliográfica e documental sobre os movimentos de internacionalização das empresas, além de entrevistas semi-estruturadas com executivos dessas organizações e análise de dados secundários da história dessas organizações para identificar as estratégias adotadas. Após, foram elaborados estudos de caso, a fim de ilustrar os movimentos e estratégias de cada uma delas. Estes estudos conduziram os autores a conclusões consideradas muito interessantes, diferentes do que normalmente se pensa a

respeito da inserção brasileira no exterior, já que o Brasil é visto como exportador de bens primários, enquanto os exemplos apresentados são de exportação de bens duráveis e, mesmo de tecnologia.

1. Estratégias de Internacionalização

A internacionalização de uma empresa está relacionada com seu grau de envolvimento internacional e ocorre de formas distintas, que podem ser excludentes ou complementares. As maneiras de serem detectadas são pela intensidade do comércio de bens/serviços (inserção comercial), do investimento direto no estrangeiro, pelas associações com organizações estrangeiras (que assumem diversas formas) e pelos fluxos de capital financeiro. Essas alternativas têm como denominador comum a busca de mercados e a rentabilidade para além das fronteiras da economia do país de origem da empresa.

Poucos estudos são encontrados na literatura nacional sobre investimento direto externo, o que pode ser explicado pela relativa falta de relevância do tema para o País até poucos anos. Os apresentados sobre o assunto remetem, sobretudo, a Dunning (1988, 1995), com a teoria do paradigma eclético, ou a Johansson e Vahle (1977, 1990).

1.1. O paradigma eclético

O paradigma eclético (*eclectic paradigm*) de Dunning (1988), que busca entender os fluxos de Investimento Direto Externo (IDE) realizado pelas multinacionais, diz que as empresas dependem da combinação de três vantagens competitivas para terem sucesso no seu processo de internacionalização: vantagem de propriedade, vantagem de internalização e vantagem de localização. A vantagem de propriedade é a tecnologia e conhecimento embutidos nos produtos/serviços da firma que a faz ser diferente das demais. A vantagem de internalização expressa a capacidade da empresa transferir sua vantagem de propriedade para além de suas fronteiras, em unidades no exterior. A vantagem de localização refere-se à melhor escolha estratégica que a empresa faz para realizar seus investimentos, seja pelo tamanho do mercado local, seja pela capacidade logística de levar os produtos fabricados na unidade ao maior número de pessoas pelo menor custo possível.

Essa última vantagem destacada por Dunning (1988) ganhou uma importância ainda maior nos últimos anos dada a criação e fortalecimento de inúmeros blocos econômicos ao redor do globo. Estes blocos permitem que uma empresa se estabeleça em um único país e possa comercializar seus produtos livremente em todos os outros países do bloco onde este está localizado.

Dunning (1998) classificou a internacionalização em 5 estágios distintos, sendo o estágio um é aquele em que a empresa apresenta apenas comércio internacional, sem nenhum tipo de investimento direto no exterior. O estágio dois (*first wave*), é caracterizado pelo investimento que busca recursos humanos e materiais e expansão de mercado (*resource seeking & market seeking*); o estágio três (*second wave*), pela busca de recursos financeiros e expansão de mercado (*asset-seeking & market seeking*), e o quarto e o quinto (*conventional*), pela busca da eficiência (*efficiency seeking*).

O estágio incipiente de internacionalização, o estágio dois, expressa uma estratégia de exploração de recursos locais (naturais ou humanos) para baratear a produção de bens/serviços destinados a outros mercados. Neste caso, a disponibilidade de recursos constitui a vantagem de localização dominante no país receptor. A estratégia de *market seeking* visa aproveitar o mercado doméstico do país receptor. Neste caso, torna-se importante o tamanho desse mercado doméstico, que pode ser atendido com menor custo por estar o produtor localizado mais próximo, ao invés de exportar desde outro lugar, uma vez que

algumas condições tornam relevante a presença da firma, tais como a proximidade com o comprador, o custo com transporte, os canais de distribuição, a disponibilidade de recursos (naturais ou humanos) baratos. O que diferencia esta estratégia da anterior é o mercado principal de destino da produção local.

Na etapa seguinte, o estágio três, os investimentos realizados visam ampliar ainda mais a busca de mercado, aumentando as vantagens de localização no país receptor. Começa também a busca de recursos financeiros mais baratos, só disponíveis mediante uma estrutura mais consolidada da empresa naquele país.

Assim, as empresas procuram:

- diversificação de mercados (estágio 1);
- racionalização da produção, explorando as economias de especialização dos países ao integrar ativos, produção e mercados (estágios 2 e 3);
- aquisição de recursos e capacidades capazes de sustentar/avançar as competências das empresas investidoras nos mercados regionais ou globais (estágios 4 e 5).

As primeiras razões que compreendem os estágios 1,2 e 3 geralmente dizem respeito à motivação dos investimentos iniciais das empresas no exterior, enquanto que os estágios 4 e 5 normalmente estão vinculados aos investimentos sequenciais de organizações já internacionalizadas.

1.2 O Modelo de Internacionalização da Firma

Segundo Johansson e Vahlne (1977, 1990), o primeiro passo na busca do mercado externo é o estabelecimento de um representante comercial no país em que se pretende estabelecer comércio. Em seguida vem a instalação de escritórios de vendas e, conforme a necessidade e a disponibilidade de recursos, a implantação de unidades produtivas. Seguindo esta lógica, as firmas reduzem consideravelmente os riscos do processo de internacionalização, uma vez que os investimentos mais pesados se dão apenas no momento em que já se tem um melhor conhecimento do mercado receptor dos investimentos e de todas as suas peculiaridades. Os autores destacam que a escolha de quais países receberão as primeiras investidas se dá pela proximidade cultural, lingüística e/ou social existentes entre o país de origem e o país receptor, ou seja, a “distância psíquica” entre eles.

Esse fenômeno pode ser facilmente percebido nos dias atuais pela rápida observação dos altos fluxos de investimentos de empresas Portuguesas e Espanholas na América Latina, por exemplo, ou nas empresas vindas da Alemanha no Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, onde existe uma grande concentração de descendentes dos colonizadores desse país.

Os autores destacam a importância do conhecimento tácito no processo de exploração de novos mercados, o que reforça a escolha por países de distância psíquica menor. Entretanto, também é ressaltado que o mundo globalizado está mais homogêneo e as distâncias cada vez menores e que, para acelerar o processo de adaptação, a contratação de gestores locais ou a aquisição de firmas já existentes mostra-se eficaz.

Johansson e Vahlne (1990), afirmam que mesmo multinacionais de países desenvolvidos internacionalizam-se em pequenos passos, com três exceções. A primeira delas refere-se as empresas que possuem grandes disponibilidades de recursos, de maneira que um eventual fracasso teria uma consequência relativamente pequena. A segunda seria quando as condições do mercado fossem estáveis e homogêneas (o que não se aplica a praticamente nenhum mercado dos dias atuais). A terceira exceção é quando a empresa já possui larga experiência em mercados semelhantes e forte capacidade de se adaptar a pequenas diferenças rapidamente.

2. As Empresas Brasileiras no Mundo Globalizado

Da década de 1950 até o início da década de 1990 a indústria brasileira contava com leis protecionistas que visavam à nacionalização da produção. Com a abertura comercial promovida no início dos anos 1990, romperam-se as barreiras impostas à importação de bens e serviços. Esta mudança levou as empresas brasileiras a buscar novos mercados, atuando mundialmente. Neste novo e vasto mercado a concorrência, que antes era restrita às empresas nacionais (muitas vezes detentoras de tecnologias ultrapassadas), torna-se global.

Em bases fragilizadas em razão das debilidades da economia brasileira, agravadas pelas mudanças macroeconômicas iniciadas em 1990, que influenciaram tanto os preços relativos (pela valorização cambial) quanto o custo do capital (pelas elevadas taxas de juros internas), empresas de capital nacional tiveram que passar a conviver com a concorrência estrangeira (SILVA, 2003).

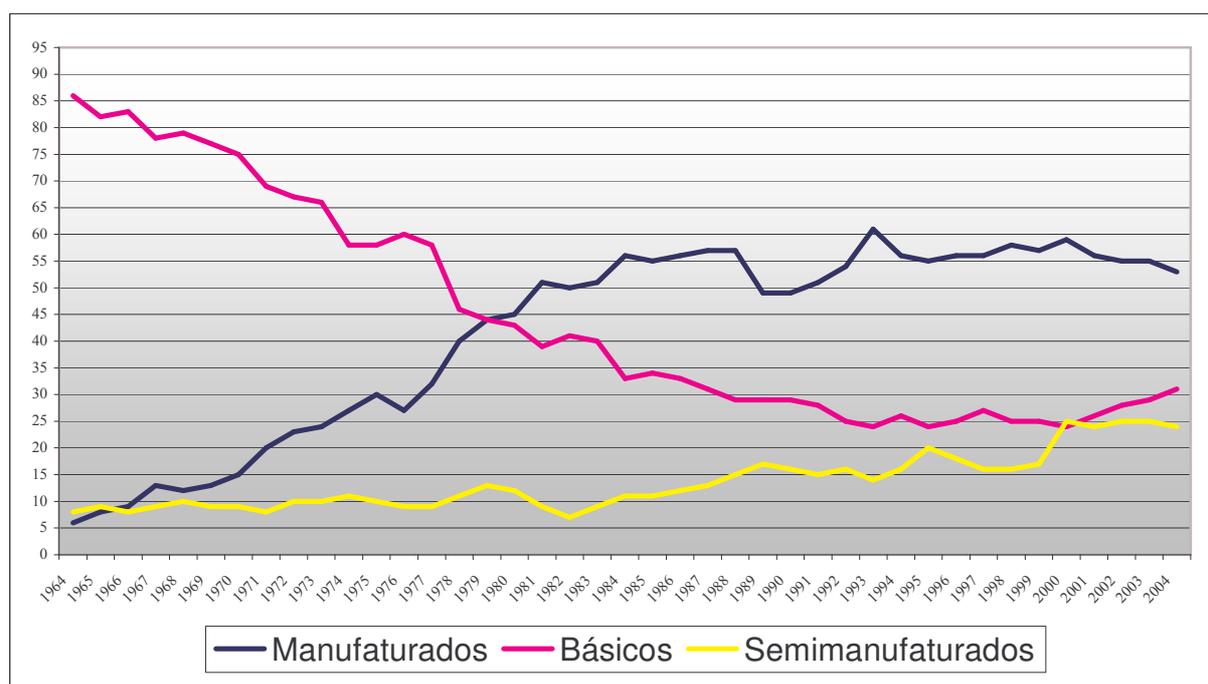
No atual contexto, a internacionalização passou a ser considerada uma estratégia-chave e, para viabilizá-la, as empresas precisam dispor de determinadas vantagens que lhes garantam êxito em seu envolvimento internacional. O aproveitamento das vantagens de propriedade relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis (marcas, capacidade tecnológica, potencial humano, etc.) e a utilização dos recursos para o aproveitamento das vantagens de localização dos países (recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura, tamanho e características de mercado, estabilidade da política econômica) são algumas das estratégias que passam a ser usadas (SILVA, 2003).

Começa, então, a haver uma mudança nos conceitos de gestão: as transnacionais e multinacionais são desafiadas a tornarem-se globais. Com isso faz-se necessária a unificação mundial dos produtos, da cultura e da gestão. A nova empresa global caracteriza-se por ter uma visão internacional do mercado, da economia e da estratégia a adotar. Passa a existir uma visão centralizada, com unificação da linha de produtos e dos investimentos de pesquisa e desenvolvimento. As empresas reformulam suas atividades, estabelecendo novas relações de cooperação, divisão do trabalho e competência (STOLOVICH, 1993). Mas a característica mais marcante em termos de fluxo de produtos e capital é o aumento do comércio intragrupo, onde cada unidade da empresa passa a executar apenas uma das etapas de produção, sendo que cada uma delas não necessariamente opera no mesmo país (LAHORGUE, 1997).

2.1 Internacionalização via comércio

Em pesquisa realizada com as maiores empresas exportadoras do Brasil, Silva (2003) observou que as empresas de capital nacional exportam, sobretudo, para os países do Nafta, União Européia e Ásia, enquanto que as de capital estrangeiro o fazem para os países do Mercosul e Aladi (associação Latino-Americana de Integração). Por outro lado, tanto empresas de capital nacional quanto estrangeiro importam primordialmente dos países desenvolvidos, mas as primeiras em proporção menor. Também em 1997 predominam as exportações de produtos intensivos em recursos naturais (primários minerais) e siderurgia, enquanto as importações eram, sobretudo, de produtos de fornecedores especializados ou daqueles com utilização de pesquisa e desenvolvimento intensivos. No Mercosul a maior parte dos produtos importados pelo Brasil são da indústria agroalimentar e as exportações de produtos da indústria intensiva em escala são mais relevantes. As exportações brasileiras por fator agregado, a seu termo, são principalmente de manufaturados desde 1984, conforme pode ser observado no gráfico 1.

GRÁFICO 1



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR FATOR AGREGADO

Fonte: MDIC/SECEX (2004)

Em seu trabalho, Silva (2003) avalia a evolução do coeficiente de internacionalização de 90 das 500 maiores empresas brasileiras apontadas pela revista Exame. Foram selecionadas para a análise empresas industriais de capital nacional que tivessem dados disponíveis em 1989 e 1997. Os dados obtidos mostraram que houve um aumento na propensão a exportar e um notório movimento de empresas que saíram de um grau de internacionalização quase inexistente para um incipiente. Em 2000, em consequência de venda do controle acionário de algumas dessas empresas e da queda de faturamento de outras (que deixaram a lista das 500 maiores), apenas 68 organizações continuavam a integrar o painel proposto. Por outro lado, as que permaneceram foram beneficiadas com as mudanças dos preços relativos decorrentes da desvalorização cambial sofrida pelo real em 1999, que fez com que crescessem as exportações e diminuíssem as importações, possibilitando um saldo superavitário no comércio exterior com todas as regiões, com exceção da Aladi e do Mercosul. Esses dois blocos continuaram não sendo grandes parcerias e com isso a crise sofrida pela Argentina não afetou significativamente as exportações brasileiras.

2.2 Internacionalização via Investimento Direto no Exterior

Embora os investimentos diretos no exterior pelas empresas brasileiras ainda sejam incipientes, a partir da última década do século passado, com a reestruturação produtiva, as empresas buscaram a internacionalização comercial, forma já predominante de inserção global de organizações nacionais como Odebrecht, Petrobrás, Gerdau, Marcopolo, Votorantin, CSN, Cutrale e AmBev.

Para exportar as empresas geralmente fazem uso de agentes de exportação, escritórios de vendas e/ou de assistência técnica e, finalmente, em fase mais avançada, unidades produtivas. A necessidade de se tornarem mais competitivas interna e externamente,

potencializando seus negócios, levou-as a buscar alianças e instalar unidades no exterior. No âmbito do Mercosul também se observaram associações entre empresas e aquisições parciais ou totais de indústrias locais.

Iglesias e Veiga (2002) abordam o processo de internacionalização das empresas brasileiras, destacando o estabelecimento de subsidiárias no exterior com objetivo de complementar as atividades de exportação, além de o investimento direto ocorrer, geralmente, por compra ou associação com organizações locais. A internacionalização é procurada por todos os setores, existindo uma heterogeneidade entre a natureza da atividade desenvolvida no Brasil e no exterior. Dentre as razões mais importantes apontadas para a internacionalização está o fortalecimento do poder de competição pela proximidade do mercado consumidor, abastecimento de mercados regionais (favorecido pelo processo de integração regional) e pelo desenvolvimento de alianças estratégicas com firmas locais. Silva (2003) discute as estratégias de internacionalização utilizadas por algumas das maiores empresas nacionais e apresenta-se na tabela 1 as formas utilizadas por estas empresas.

TABELA 1

Forma Utilizada	Empresas	Setores	Países
Aliança ou aquisição de empresas locais	Gerdau	Siderurgia	Uruguai, Chile, Canadá, Argentina, EUA
	Odebrecht	Construção Civil	América Latina (14 países), América do Norte, África, Europa
	Andrade Gutierrez	Construção Civil	Portugal, Argentina, Equador, Peru, Guiné-Bissau, República Dominicana
	Embraer	Aeronáutica	China, Cingapura, EUA, França
	Citrosuco	Sucos	EUA
	Cia. Vale do Rio Doce	Sucos	Canadá
Investimento direto (sem associação)	Marcopolo	Carrocerias de ônibus	África, China
	Votorantin Cimentos	Cimento	Canadá
	Ambev	Bebidas	Argentina, Uruguai, Paraguai, Venezuela
	Cia. Vale do Rio Doce	Minérios	EUA, França, Argentina, Bahrein
	Marcopolo	Carrocerias de ônibus	Argentina, México, Portugal
Escritórios comerciais	Sabó	Auto peças	Argentina, Alemanha, Áustria, Hungria
	Votorantin	Cimento	Ásia, Europa, EUA, Argentina
	Sadia	Alimentos	Mais de 60 países
	Weg Motores	Motores	Argentina, México
	Cia. Vale do Rio Doce	Minérios	EUA, Bélgica, Japão, China
Centro de distribuição e/ou assistência técnica local	Sabó	Auto peças	EUA, Itália, Inglaterra, Austrália
	Sadia	Alimentos	EUA, Argentina
	Embraer	Aeronáutica	China, Cingapura, EUA, França

Fonte: Silva 2003

Tabulação dos autores

Em 2002, a UNCTAD (Union Nations Conference on trade and Development) registra, entre as 50 maiores empresas transnacionais de países em desenvolvimento, a Petrobrás (exploração, refino e distribuição de petróleo), a Companhia Vale do Rio Doce, a Cervejaria Brahma (atual Ambev, setor de bebidas), a Gerdau (siderurgia) e a Sadia (alimentos).

Em estudo sobre as estratégias das multinacionais latino-americanas, López (1999) *apud* Silva (2003) caracterizou os investimentos diretos das empresas brasileiras no exterior. Ele destacou o caráter evolutivo dos investimentos, que se iniciaram por volta dos anos 1970 nos setores de construção, bancos e petróleo, com baixa participação do setor industrial, que

só mais tarde, na década de 1990, com a abertura do mercado brasileiro, passou a voltar-se para a internacionalização, evidenciando que tal processo está estreitamente associado à dinâmica interna do País. O autor também lembrou que as mudanças estruturais da economia e o conseqüente processo de reestruturação pelo qual passaram as organizações levaram à retração do processo de internacionalização. Segundo López, o principal motivo que levou as empresas a investir no exterior, seja por meio de escritórios comerciais e serviços de assistência técnica ou por meio de atividades produtivas, foi a garantia de manutenção ou ampliação das exportações. Por fim, coloca que os investimentos foram decididos pelo destino das exportações, proximidade cultural e geográfica e pelo nível de desenvolvimento do país de destino, que normalmente é similar ou inferior ao brasileiro.

Na realidade, as empresas de países em desenvolvimento investem no exterior, geralmente, como forma de promover exportações, não de as substituir (LALL *apud* SILVA 2003). Iglesias e Veiga (2002) também confirmam que o grau de internacionalização produtiva das empresas de capital nacional ainda é extremamente baixo e esse processo está geralmente condicionado a uma trajetória anterior de inserção comercial.

Em síntese, os investimentos realizados no exterior pelas empresas brasileiras são em locais em que já se verificava comércio de seus produtos e em que os principais objetivos são a busca de novos mercados e, em menor grau, de recursos. É destacado que as vantagens das empresas brasileiras neste processo se referem às capacidades organizacionais e de gestão, e a adaptação às condições culturais, geográficas e econômicas dos países hospedeiros, sobretudo na América Latina (SILVA 2003).

3. Mercosul

O Mercosul – Mercado Comum do Sul – teve suas origens na aproximação Brasil-Argentina, iniciada em meados da década de 1980 e formalizada no Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento Brasil-Argentina. Esse tratado previa a criação de um mercado comum com liberalização completa do comércio de bens e serviços num prazo máximo de 10 anos. Com os governos de Carlos Menem e Fernando Collor, na Argentina e no Brasil, respectivamente, foi definido um adiantamento no prazo, que passou a ser 31/12/1994. Em 1991, com a assinatura do Tratado de Assunção, que incorporava à zona de livre comércio o Paraguai e o Uruguai, surge o conceito de Mercosul que conhecemos hoje. Desde 1^o de janeiro de 1995 entrou em vigor a TEC (Tarifa Externa Comum), que efetivou a Zona de Livre Comércio (mesmo que ainda com algumas exceções visando proteger determinados setores da economia de cada país).

O Mercosul, formado por seus sócios originais (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai), constitui um mercado de 209 milhões de habitantes, com um PIB de US\$ 555 bilhões. O Brasil tem um peso considerável nestes números, representando 78% da população e 81% do PIB. Esses números refletem, também, os efeitos da forte crise vivida pela Argentina em 2001 e 2002. Em 2001, por exemplo, a representatividade do Brasil no PIB da região era de 63%.

O comércio intrabloco foi o primeiro grande beneficiado com a implantação da TEC, sendo que o Mercosul fez ampliar o número de empresas exportadoras no Brasil. Em 1990 existiam 3.834 empresas que exportavam para países do bloco, atingindo a cifra de US\$ 1.540 milhões. Em 2001 eram 11.436 exportadoras, que faturavam US\$ 5.476 milhões com as vendas para os países do bloco (MOREIRA, 2003). Constata-se, no entanto, que este comércio tem enfraquecido nos últimos anos. Em 1995, primeiro ano de funcionamento da área de livre comércio, o Brasil exportou US\$ 6,1 bilhões, chegando a US\$ 9 bilhões em

1997. Já em 2003 apenas US\$ 5,7 bilhões. As importações mostram o mesmo fenômeno, com US\$ 6,9 em 1995, US\$ 9,5 bilhões em 1997 e US\$ 5,7 bilhões em 2003 (BACEN, 2004).

A queda no comércio intrabloco a partir de 1997 ocorreu devido às mudanças adotadas pelo governo brasileiro ante a instabilidade externa decorrente da crise dos países asiáticos: passando a utilizar de forma mais intensa instrumentos não-tarifários, alteraram-se as condições para financiamento das importações, eliminaram-se isenções tarifárias para mais de 3,7 mil itens, elevou-se a TEC em três pontos percentuais para todos os produtos, entre outros. Essas medidas modificaram o perfil regionalista inicial do Mercosul (SARTI, 2003) conforme pode ser constatado na tabela a seguir.

TABELA 2

Ano	Exportações	Importações
1995	\$ 6.153	\$ 6.832
1996	\$ 7.308	\$ 8.268
1997	\$ 9.043	\$ 9.517
1998	\$ 8.876	\$ 9.428
1999	\$ 6.777	\$ 6.720
2000	\$ 7.732	\$ 7.795
2001	\$ 6.363	\$ 7.009
2002	\$ 3.312	\$ 5.612
2003	\$ 5.672	\$ 5.686

Valores em milhares de dólares

Fonte: Banco Central do Brasil

Se o comércio entre os países não avançou muito, os fluxos acumulados de investimento direto entre os mesmos teve aumento significativo. Segundo dados do Banco Central do Brasil, os investimentos brasileiros nos países do Mercosul cresceram 126,5% entre 1990 e 1996. Destes, 76% foram direcionados à Argentina. Um estudo do MECON (Ministério da Economia e Produção da Argentina) aponta que entre 1992 e 1996 o Brasil teve uma participação de 2% no IDE (Investimento Direto Externo) daquele país, o que o levava à 11^a colocação no *ranking* dos maiores investidores estrangeiros da Argentina. Já no período compreendido entre 1997 e 2000 a participação se elevou a 5,7%, colocando o Brasil em 6^a colocação no referido *ranking* (MECON, 2000).

Nos últimos anos o Mercosul teve papel fundamental na mudança de atuação das grandes empresas nacionais e filiais estrangeiras de transnacionais que passaram a ter uma atuação regional, reorganizando-se na busca da complementaridade e especialização intra-setoriais. Brasil e Argentina situaram-se entre os principais receptores de investimento mundiais, participando com cerca de 4% a 5% dos fluxos globais. Essa atratividade deu-se pelo impacto da criação de um aparato normativo supranacional e também às privatizações ocorridas nos dois países. A criação de oportunidades de internacionalização das empresas nacionais também pode ser destacada como um dos benefícios do Mercosul. Empresas nacionais, principalmente aquelas que já apresentavam algum grau de internacionalização, implantaram unidades produtivas nos países vizinhos. Essa escolha deu-se pela proximidade geográfica e menor exigência em termos de capacitação competitiva, financeira, tecnológica e cultural. Estes fatores contribuíram para uma redução da vulnerabilidade externa dos países-membros (SARTI, 2003).

3.1 A interação Brasil-Argentina

A década de 1990 foi marcada pelos processos de estabilização monetária, liderada pela Argentina no início do período e seguida pelo Brasil a partir de 1994. O profundo processo de abertura e desregulamentação econômica, a crescente valorização das moedas domésticas, a política de juros altos e a política fiscal restritiva trouxeram aos dois países um crescente aumento do fluxo de importações e, simultaneamente, a perda gradativa de competitividade de empresas nacionais, com a deterioração da pauta exportadora (principalmente na Argentina). Em consequência, sistemáticos e crescentes déficits comerciais e em conta corrente passaram a acontecer, amenizados, entretanto, pelos expressivos fluxos de capitais de curto e longo prazo, além da forte entrada de investimento direto externo. Esses investimentos foram, em parte, atraídos pela perspectiva da nova zona de livre comércio, e, por outro lado, pela privatização de empresas nacionais brasileiras e argentinas (SARTI, 2003).

Até 1997, com a desvalorização da moeda brasileira ante a moeda argentina e as vantagens tarifárias do comércio intrabloco estabelecidas pelo Mercosul, o Brasil beneficiou-se do crescimento argentino. O novo contexto permitiu a readequação das estruturas produtivas e comerciais de filiais de empresas transnacionais com atuação nos dois países e a ampliação do espaço e maior liberdade às empresas nacionais para iniciarem ou aprofundarem seus processos de internacionalização comercial e/ou produtiva (SARTI, 2003).

O MECON (2000) destaca que no período 1992-1996 a maior parte dos investimentos brasileiros realizados na Argentina (90%) foram na indústria manufatureira, o que demonstra a opção brasileira por investimentos neste ramo de atividade. Esse comportamento difere do apresentado pelo Brasil nos demais países da América do Sul, onde os investimentos costumam ser no ramo de comércio e serviços. Isto, segundo o MECON, pode ser um reflexo da tradição industrial Argentina, que oferece, entre outras vantagens, mão-de-obra qualificada para o setor manufatureiro. No período, destacaram-se investimentos de indústrias de alimentos e bebidas (com destaque para a participação da Brahma – atual Ambev - e da Sadia), têxtil (com destaque para Alpargatas Santista) e automotivo.

No período de 1997-2000 fortaleceram-se projetos com capital de ambos os países. Esse tipo de projeto correspondeu a 64% dos investimentos brasileiros. Destaca-se o setor de infra-estrutura e comunicações, com o projeto da central hidrelétrica de Garabí, que representou 44,2% dos investimentos. Logo em seguida, a indústria manufatureira, com 37% do montante dos investimentos e 73,3% dos projetos. Dentro do setor industrial, o setor automotivo e de autopeças foi que mais se destacou, tendo sido instaladas novas plantas e é ampliada a capacidade produtiva das já existentes. Aparece, também, a indústria química e petroquímica, que recebeu um grande reforço graças aos acordos firmados entre a brasileira Petrobrás e a argentina YPF.

Estes investimentos, como destaca o MECON, não tinham o objetivo de ganhar um mercado sujeito a leis protecionistas que impediam ou dificultavam a importação e exportação de bens, uma vez que os tratados já consideravam a maior parte dos produtos brasileiros na Argentina como nacionais (principalmente do setor automotivo). Tratava-se, então, de uma estratégia de estar mais próximo ao cliente.

Após 1997, entretanto, com as medidas restritivas adotadas pelo governo brasileiro ante a crise asiática, o cenário inverteu-se, havendo uma breve compensação do déficit comercial argentino em relação ao Brasil. Mas em seguida, com os desdobramentos das crises asiática e russa, que culminaram, no Brasil, com a perda expressiva de reservas cambiais, a

maxidesvalorização do real e a conseqüente retração da demanda doméstica, as empresas brasileiras obrigaram-se a um maior esforço exportador, incluindo a Argentina que, apesar de também sofrer retração de mercado, estava em grande desvantagem competitiva em relação à indústria brasileira. Cresceram, então, as medidas para restringir a entrada de produtos brasileiros na Argentina e foi deflagrada uma crise no Mercosul que segue até os dias de hoje (SARTI, 2003).

Dentro deste contexto extremamente dinâmico em que as organizações dos dois países sofrem influências não só políticas e econômicas internas, mas, também, do mercado internacional globalizado, é que se buscou conhecer as estratégias desenvolvidas por empresas que investem no Mercosul. Foram realizados dois estudos de caso em empresas líderes do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul, Brasil. A análise destes casos permitiu verificar o modelo de inserção internacional utilizado por cada uma delas e indicar as possíveis estratégias de inserção das empresas brasileiras no Mercosul.

4. Estudos de Caso

4.1 Randon S/A

O grupo Randon S/A é o 97^o maior faturamento brasileiro, com vendas que atingiram US\$ 471 milhões em 2003. A história do grupo é recente e começou em 1949, quando Raul Anselmo Randon e seu irmão Hercílio produziam materiais de ferraria e consertavam motores e máquinas, na oficina do pai, Abramo Randon. Desta parceria nasceu a Mecânica Randon Ltda., uma pequena fábrica de freios a ar. Logo em seguida foi incorporada à linha a fabricação de eixos e terceiros-eixos. Dez anos depois a empresa expandiu suas instalações para atender à crescente demanda, além de ingressar no ramo de conversão e adaptação de chassi de caminhão para uso em ônibus e iniciar a fabricação dos primeiros semi-reboques. Menos de quatro anos depois, a empresa já atingia a produção de um (1) semi-reboque por dia. Na década de 1970, a Randon iniciou a exportação com quatro semi-reboques tanques e três tanques sobre chassi para o Uruguai. Alguns anos depois projetou-se internacionalmente após vencer os maiores fabricantes de implementos rodoviários do mundo numa concorrência de fornecimento de mais de mil unidades de semi-reboques para a Argélia.

A forte crise econômica brasileira do início dos anos 1980 levou a Randon a uma breve concordata. Optou, então, pela estratégia de *joint venture* como forma de compartilhar investimentos e incorporar tecnologias de ponta já consagradas em mercados internacionais, além de agregar novos mercados. Surgiu, neste momento, a Freios Master Equipamentos Automotivos Ltda., fruto da associação com a Meritor Automotive Incorporated. Na década de 1990, na busca de tecnologia de ponta, foram criadas novas empresas em *joint venture* com companhias líderes mundiais: a Jost Brasil, em parceria com a alemã Jost e a Suspensys, em parceria com a americana ArvinMeritor. A Randon também adquiriu o controle acionário da Fras-le, empresa brasileira de autopeças com atuação internacional.

O segmento de atuação principal da empresa (de reboques, semi-reboques e caminhões fora de estrada) apresenta poucos líderes mundiais, uma vez que cada região/país costuma ter seus próprios fabricantes. Esta realidade faz com que a empresa fortaleça sua atuação no segmento de *autopeças e sistemas automotivos*, mercado caracterizado por clientes, concorrentes e tecnologias globais.

Dentro desta nova estratégia de diversificação de produtos, podem-se dividir os negócios da Randon em:

- B2B (*business to business*): produtos destinados ao consumidor corporativo;
- B2C (*business to consumer*): produtos destinados diretamente ao consumidor final.

No negócio *B2B* a Randon atua no segmento de autopeças e sistemas automotivos para veículos pesados por meio das marcas Jost, Master, Fras-le e Suspensys. Estes negócios representavam 41,31% da receita da empresa em 2002 e 52,6% em 2003, indicando um crescimento de aproximadamente 30%. Este segmento, de maior vocação ao comércio internacional do que os tradicionais produtos da Randon, representou cerca de 70% das exportações do grupo no último ano.

Nos negócios *B2C*, cujo principal produto é o tradicional reboque Randon, a Argentina é um importante mercado, uma vez que é a segunda economia da América do Sul, além de ser grande consumidora de reboques graneleiros. A proximidade cultural e geográfica e a criação do Mercosul facilitam o acesso àquele mercado, levando a empresa a implantar a Randon Argentina S.A. (1996), concluída em 1998, tendo como objetivo a montagem e a distribuição dos produtos para a Argentina e, em menor escala, para o Chile. Com este tipo de operação foram reduzidos os custos de transporte, que são expressivos para este produto, dado o seu grande porte, o que refletiu positivamente no seu preço final, tornando-o mais competitivo.

4.1.1 A Experiência Argentina da Randon

A crise vivida recentemente pelo país vizinho, com a conseqüente desvalorização do peso argentino em relação ao dólar, trouxe alguns contratemplos à empresa. O primeiro deles foi a perda de valor dos ativos aplicados, pois reduziu-se a 30% do investimento feito inicialmente. Também foi afetada a conta de ativos recebíveis. A grande retração do mercado, por sua vez, fez com que os negócios em território argentino, em 2002, ficassem próximos de zero. Mesmo assim, a Randon ainda acredita nesse mercado e espera, em breve, poder apresentar bons resultados nas operações com o país vizinho. Foram realizados, inclusive, alguns novos investimentos que possibilitam produzir na unidade da Argentina. Isto só está sendo possível pela nova relação cambial entre real e peso, equiparando os custos operacionais e de matérias-primas nos dois países.

As principais vantagens da operação na Argentina são apontados:

- Insumos mais baratos: alguns insumos utilizados na produção apresentam preços mais vantajosos no país vizinho (após a readequação cambial).
- Incentivos fiscais: os governos nacional, estadual e municipal costumam oferecer incentivos à produção local. Esse fator, porém, é sazonal, pois no Brasil isto também ocorre. O objetivo é aproveitar esses incentivos no momento e local onde estão sendo oferecidos.
- Custo do investimento: outro fator afetado pela sazonalidade, uma vez que existem momentos em que o investimento é mais vantajoso no Brasil e outros mais vantajosos na Argentina.
- Logística: redução do custo de transporte.
- Culturais: como a maioria dos países sul americanos, a Argentina possui um forte sentimento nacionalista, o que acaba tornando os produtos com fabricação local mais simpáticos aos olhos dos consumidores.
- Qualificação: bom nível de qualificação da mão-de-obra.
- Custo salarial equivalente: apesar dos salários argentinos serem, em média, mais altos, o custo total do funcionário acaba equivalente ao brasileiro, já que no Brasil os encargos sociais que incidem sobre os salários são bem maiores.

Como desvantagem nas operações, são destacadas as assimetrias ainda existentes entre os países do Mercosul, o que impede que a integração seja ainda maior. Uma destas diferenças poderia ser resolvida, segundo o entrevistado, com a adequação tributária entre os países-membros, posto que a carga de impostos dos países vizinhos é, em média, bem inferior à brasileira. A união aduaneira também iria tornar o comércio entre os países muito mais atrativo, uma vez que ainda existe muita dificuldade no trânsito das mercadorias, como os constantes problemas na aduana brasileira (ex.: operação padrão da Polícia Federal) que fazem com que o tempo médio de transporte de um produto que sai da cidade de Caxias do Sul, sede da empresa, com destino à cidade de Rosário leve 8 ou 9 dias quando poderia ser feito em cerca de 48 horas.

4.2 Marcopolo S/A

O grupo Marcopolo S/A foi o 89^o maior em faturamento do Brasil em 2003, acumulando vendas de US\$ 521 milhões. Foi fundado em 1949, em Caxias do Sul, com o nome de Nicola & Cia. Ltda. A empresa fabricava carrocerias e fazia a pintura e a chapeação de automóveis. Na época, a produção era totalmente artesanal, uma vez que não existiam chassis de ônibus. Assim, as carrocerias de caminhão, feitas de madeira, eram cortadas e emendadas no tamanho desejado. Em 1953, a Marcopolo começou a produzir as primeiras estruturas de aço, um marco na indústria de carrocerias de ônibus no Brasil. As estruturas metálicas trouxeram uma grande vantagem, com a conseqüente redução de peso nos veículos. O surgimento de chassis especiais para ônibus, na metade da década, agilizou o processo de fabricação. A política do governo de Juscelino Kubitschek, de “crescer 50 anos em cinco”, alavanca a expansão da indústria automotiva no País, possibilitando o crescimento da Marcopolo. Em 1954, muda a denominação social para Carrocerias Nicola S/A. No mesmo ano, começa a construção da nova fábrica, no bairro Planalto, em Caxias do Sul, concluída em 1957. Inicia-se, então, a produção de ônibus com chassi brasileiro. Na década de 1960, assina o primeiro contrato de exportação com a Companhia Omnibus Pando, do Uruguai.

Nos anos seguintes, a atualização dos processos produtivos e a implantação de programas de treinamento aumentam consideravelmente a produção. Como resultado de permanentes pesquisas, todo o sistema de fabricação de carrocerias é reestruturado, aumentando a durabilidade, resistência, segurança e economia do produto. O ônibus Marcopolo, fabricado dentro de modernas técnicas e com avançado *design*, é lançado no VI Salão do Automóvel de São Paulo, em 1968. O sucesso do produto leva a empresa a adotar o seu nome. Em 1971 inicia a exportação de unidades desmontadas (CKD), conjugada com o fornecimento de tecnologia para a Venezuela. Esta foi a primeira vez que uma tecnologia nacional foi vendida para o exterior.

Para dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado, foi criada, em 1997, a MVC Componentes Plásticos, que passa a desenvolver tecnologia própria para produção dos componentes plásticos utilizados no acabamento interno e externo dos seus produtos. Com a compra de uma fábrica em Coimbra, Portugal, em 1991 a empresa ingressa no Mercado Comum Europeu e essa unidade passa a promover a venda nos mercados da Europa e da África, mas tem como maior objetivo adequar a empresa ao padrão europeu, considerado o de mais alta tecnologia e melhor *design* do mundo. A MVC produz ainda no México, por meio da filial Poloplasti, inaugurada em 2003. A empresa mantém um centro de desenvolvimento de produtos, em parceria com a Poli Plasturgie, na França, com o objetivo de atender toda a indústria automobilística européia.

Dominando mais da metade do mercado de ônibus do Brasil, os planos de crescimento da empresa ultrapassam a demanda que o mercado nacional poderia suportar e é iniciado, então, o processo que leva a empresa à internacionalização. A Marcopolo adquiriu em 1994, em leilão, a massa falida de uma companhia Argentina. Nesta primeira experiência de operação própria fora de seu país, a empresa montou uma espécie de laboratório, visando transformar as experiências adquiridas em estratégias para a internacionalização da empresa. A escolha da Argentina aconteceu pela proximidade geográfica e cultural existentes, além de ser uma maneira de conquistar o mercado daquele país, o único da América do Sul que ainda não importava seus produtos.

A intensa pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos fez com que a Marcopolo desenvolvesse sistemas pioneiros de montagem, que acabaram por facilitar a exportação de seus produtos. Com a consciência de que deveria aproveitar as vantagens competitivas obtidas no Brasil (mão-de-obra qualificada, baixo custo de insumos e mão-de-obra, localização central para o Mercosul, economia de escala), a empresa criou diferentes tipos de operação: CBU (*Completely Built Up* = carroceria + chassi), PKD (*Partially Knocked Down* – carroceria completa, sem chassi), SKD (*Semi Knocked Down* – carrocerias com partes pré-montadas (laterais, frente) e sem chassi), CKD (*Completely Knocked Down* – carroceria completamente desmontada e sem chassi). Assim, o veículo pode sair completamente pronto da unidade de Caxias do Sul ou até completamente desmontado, dependendo do que for mais vantajoso. O que normalmente ocorre é que quanto maior o valor agregado do veículo (como o caso dos rodoviários de luxo), mais completo ele sai da fábrica brasileira. Já veículos de baixo custo e pouco valor agregado (como os urbanos), tendem a sair mais desmontados, ocorrendo a montagem na fábrica mais próxima ao cliente. Essas tecnologias totalmente flexíveis permitem o máximo aproveitamento das economias de escala e de localização.

Desta forma, a empresa procura localizar uma unidade em cada um de seus mercados alvo, beneficiando-se de economias de localização e das vantagens das zonas de livre comércio, advindas da criação dos diversos blocos econômicos. São implantadas unidades na Colômbia (em *joint venture* 50/50 com o maior fabricante local), no México (em *joint venture* 74/26 com a Mercedes Benz) e na África do Sul, o que insere a empresa no Mercosul, Comunidade Andina, NAFTA, União Européia e SADC (*Southern Africa Development Community*). Recente acordo de transferência de tecnologia firmado com a CBC-Iveco, na China, está aproximando a empresa dos mercados Orientais, estratégicos para a Marcopolo, uma vez que estudos de demanda apontam que os principais mercados de ônibus nos próximos anos serão China, Índia e os países do Leste Europeu. Em julho de 2004, a empresa anunciou sua intenção de implantar uma fábrica de componentes para ônibus, no primeiro semestre de 2005, em parceria com a chinesa CBC (ZH, 16/07/2004).

Hoje a Marcopolo é a maior fabricante de carrocerias de ônibus do mundo, com cerca de 6% do mercado global. Em 2003, registrou receita líquida consolidada de R\$ 1,288 bilhão com a produção de 14.362 carrocerias. As exportações representaram 49,4% da receita líquida, com o envio de 4,4 mil unidades de carrocerias para o mercado internacional. Ao todo, emprega mais de 10.000 funcionários, tendo capacidade instalada de 110 unidades/dia, sendo que destas, 40 no exterior.

4.2.1 A Experiência Argentina da Marcopolo

A Argentina sempre representou um desafio comercial para a Marcopolo, uma vez que a indústria de ônibus e carrocerias daquele país sempre foi competitiva, com mais de 20

empresas atuantes neste ramo. Além disso, devido a alta qualidade e à tecnologia agregada aos produtos Marcopolo, os preços da empresa brasileira eram pouco atrativos às empresas de transporte argentinas. Com a formalização do Mercosul, a empresa percebeu ser ainda mais importante a atuação no mercado vizinho e decidiu pela compra da massa falida de uma antiga fábrica de locomotivas na província de Córdoba, com a intenção de transformá-la em uma unidade produtiva de ônibus, que serviria, então, de trampolim para a entrada no mercado local.

Em 1998, então, foi inaugurada a Marcopolo Latinoamerica S/A. A unidade foi projetada para montar ônibus urbanos, que saíam de Caxias do Sul em partes, utilizando-se dos processos CKD, CKD, CBU e PKD. Com a atuação local, a empresa começou a conquistar o mercado, graças às inovações tecnológicas e à qualidade agregadas ao seu produto. A meta da empresa era chegar a uma participação de 30% das vendas totais de ônibus na Argentina, mas em 2000 esse número já havia sido superado, com a conquista de cerca de 35% do mercado. A produção local de urbanos contribuiu para a empresa fortalecer a marca, o que facilitou a exportação de veículos rodoviários, cuja produção permaneceu centralizada no Brasil.

A crise vivida pela Argentina a partir de 2001, no entanto, estancou os negócios da empresa no país e em 2002 não se verificou nenhuma atividade. Esta situação forçou a empresa a fechar, provisoriamente, esta unidade. A intenção é somente reabri-la quando houver, por parte do governo argentino, uma proposta de recuperação e renovação da frota do transporte coletivo urbano (ZH, 16/07/2004).

Considerações Finais

Pelo apresentado acima, podemos verificar que principalmente por questões culturais as duas empresas estudadas tiveram preferência pela Argentina para começarem seus processos de internacionalização. Ambas foram estimuladas ao investimento naquele país pela proximidade física e psíquica, considerada por Johansson e Vahle (1977) como fator decisivo na tomada de decisão de onde investir. O “boom” que se seguiu ao começo das tratativas de formação do Mercosul também ajudou as empresas neste processo. Em meio ao sobe e desce das operações argentinas, ocasionado pelas turbulências econômicas do país, as empresas observam que a escolha foi proveitosa, pois colaborou em muito para a conquista do mercado e também para sua adaptabilidade ao novo contexto globalizado.

O paradigma eclético e a classificação utilizada para a internacionalização das empresas de Dunning (1997) pode ser identificado nas duas companhias. A Marcopolo lançou-se à internacionalização, primeiramente, exportando seus produtos para alguns países da região. A seguir, adquiriu uma velha fábrica na Argentina visando aumentar seu mercado. Com o início das atividades naquele país a organização pôde, então, aproveitar-se tanto das suas vantagens de propriedade, com um produto que era melhor do que os locais, quanto das vantagens de localização, diminuindo custos e impactos de possíveis barreiras a produtos estrangeiros. A Randon, com seus reboques e semi-reboques, também usou de uma estratégia semelhante. Essa primeira etapa de investimento direto externo das duas empresas representa claramente o estágio dois definido por Dunning, no qual as empresas buscam recursos humanos e materiais, capazes de aumentar vantagens de propriedade, e expansão de mercado. Por outro lado, fica claro que as empresas buscaram um país de maior proximidade psíquica para iniciar o processo, como explicado pelo Modelo de Internacionalização da Firma de Johansson e Vahlne.

A Randon, pelas características de seu produto, permaneceu neste estágio. Ressalta-se, entretanto, que o mercado de reboques e semi-reboques é caracterizado por apresentar líderes regionais, um em cada bloco econômico, já que a localização é determinante neste mercado, pois se tratam de produtos grandes e pesados, o que torna o transporte extremamente caro, somando-se o fato de que não há muita tecnologia agregada. A empresa apresenta, por outro lado, forte crescimento internacional no mercado de autopeças, novo para o grupo, onde está se inserindo utilizando-se de *join-ventures* com grandes *players* internacionais.

Já a Marcopolo buscou, com os investimentos diretos no exterior e com acordos internacionais de cooperação, desenvolver tecnologicamente seus produtos. Percebe-se que o grande objetivo da empresa foi buscar experiências que agregassem valor aos seus produtos. O primeiro grande passo para isso foi a compra de uma indústria em Portugal, que possibilitou absorver as tecnologias utilizadas no mercado europeu, líder mundial em termos de qualidade. Desta maneira pode-se identificar que a empresa evoluiu para os estágios quatro e cinco propostos pelo Paradigma Eclético de Dunning (busca de eficiência) e devido a esta estratégia chegou à liderança mundial de seu mercado.

A Marcopolo pretende alcançar uma participação ainda maior no mercado mundial. Movimentos recentes atestam esta intenção uma vez que estabeleceu acordos de cooperação na China e ações em direção à Índia, dois grandes mercados consumidores que ultimamente estão sendo muito visados no mundo globalizado. Outro indicativo é o forte investimento em tecnologia, percebido pela operação da MVC, subsidiária do grupo. Com isto identifica-se a Marcopolo como grande *player* mundial do mercado e que se encontra claramente nos estágios mais avançados de internacionalização de Dunning, buscando aumentar sua eficiência por meio de operações ao redor do mundo.

Tendo em vista que a aplicação de diferentes modelos (Dunning (1988, 1997) e de Johansson e Vahle (1977, 1990)) mostraram-se satisfatórios nos casos avaliados, sugere-se que estes e outros modelos de internacionalização sejam melhor estudadas e exploradas pelo pesquisadores brasileiros para verificar sua aplicabilidade a casos específicos de outras empresas, notadamente brasileiras. Da mesma forma a utilização destes conhecimentos na elaboração do planejamento estratégico das empresas pode ser um excelente auxiliar para a melhor condução dos processos de internacionalização, importantes para a sobrevivência nos tempos atuais. Nas organizações estudadas, uma mescla ponderada dos modelos de Dunning e de Johanson e Vahle está sendo seguida talvez intuitivamente e tem gerado bons resultados. Acredita-se que o melhor conhecimento de tais teorias ajudaria a agilizar o processo de internacionalização. De qualquer forma, conclui-se que os investimentos na Argentina trouxeram e ainda trazem bons frutos para as empresas estudadas, seja pela abertura de mercado que estes permitiram, seja pela experiência adquirida, que serve como forma de impulsionar novos investimentos em outros países.

Referências:

ARBIX, Glauco; LAPLANE, Mariano. Estagnação, estabilização e investimento externo na América Latina. In: ARBIX, Glauco... [et al]. **Brasil, México, África do Sul, Índia e China: diálogo entre os que chegaram depois**. São Paulo: UNESP, 2002

Banco Central do Brasil. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 21/mai/2004.

DUNNING, John H.. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extentions. In.: **Journal of International Business Studies**. V. XIX, n. 1. Spring 1988.

- DUNNING, John H.; HOESEL, Roger Van; NARULA, Rajneesh. **Explaining the “New” wave of Outward FDI Developing Countries: The Case of Taiwan and Korea.** International Business Review, 1997.
- IEDI. **O Investimento Estrangeiro na Economia Brasileira e o Investimento de Empresas Brasileiras no Exterior.** IEDI, 2003.
- IGLESIAS, Roberto Magno; VEIGA, Pedro da Motta. **Promoção das exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro.** BNDES, 2002. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em 28 mai 2004.
- JOHANSSON, Jan; VAHLE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: **Journal of International Business Studies.** Spring 1977.
- JOHANSSON, Jan; VAHLE, Jan-Erik. The Mechanism of Internationalization. In: **International Marketing Review,** V. 7, n. 4. 1990.
- LAHORGUE, Maria Alice. Dinâmica espacial da produção e da população e as zonas de fronteira – reflexões sobre o Mercosul. In: CARTELLO, Iára Regina; KOCH, Mirian Regina; OLIVEIRA, Naia; SCHÄFFER, Neiva Otero; STROHAECKER, Tânia M. (Org.). **Fronteiras na América Latina.** Porto Alegre: Editora da Universidade, 1997.
- MARCOPOLO avança em direção à China. Zero Hora, 16 jul. 2004, p. 22.
- Marcopolo S/A. Disponível em: <www.marcopolo.com.br>. Acesso em: 26 mai. 2004.
- MECON - Ministério da Economía y Producción de la República Argentina. Inversion Extranjera Directa Brasileña em Argentina. Buenos Aires, 2000. Disponível em: <www.mecom.gov.ar>. Acesso em: 21 mai. 2004.
- Ministério das Relações Exteriores (Brasil). Disponível em: <www.mre.gov.br>. Acesso em: 18 mai. 2004.
- MOREIRA, Sérvulo Vicente. **Aspectos Microeconômicos do Mercosul:** uma abordagem sobre o desempenho das empresas brasileiras. IPEA, 2003. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 19 mai. 2004.
- NARULA, Rajneesh. DUNNING, John H.. **Globalization and New Realities for Multinational Enterprise Developing Host Country Interaction.** Hipertexto: <http://137.120.22.236/www-edocs/loader/file.asp?id=87>. Oslo, 1998. Acesso em: 26 out 2004.
- Randon Participações S/A. Disponível em: <www.randon.com.br>. Acesso em: 26 mai. 2004.
- PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm.** New York: Oxford University Press, 1959.
- SANTOS, Ângela M. Medeiros M., GONÇALVES, João Renildo Jornada. **Evolução do comércio exterior do complexo automotivo.** BNDES Setorial, 2001. Disponível em <www.bndes.gov.br>. Acesso em 19 mai. 2004.
- SARTI, Fernando. Crise e perspectivas do mercosul. In. LAPLANE, Mariano, COUTINHO, Luciano, HIRATUKA, Célio. **Internacionalização da indústria no Brasil.** São Paulo: Editora UNESP, 2003.
- Secretaria do Mercosul. Disponível em: <www.mercosur.org.uy>. Acessado em: 18 mai. 2004.
- SILVA, Maria Lussieu da. A Inserção internacional das grandes empresas nacionais. In LAPLANE, Mariano, COUTINHO, Luciano, HIRATUKA, Célio. **Internacionalização da indústria no Brasil.** São Paulo: Editora UNESP, 2003.
- STOLOVICH, Luis. El poder econômico em el Mercosur. Montevideo, 1985.