

O processo de internacionalização de uma empresa do setor encarroçador

The Internationalization Process of a Company in the Bus Bodybuilding Sector

Simone V. L. Linzemeyer¹
Crisomar L. Souza²
Belmiro do Nascimento João³

Resumo

A proposta deste artigo é descrever através de um estudo de caso, o processo de internacionalização de uma empresa do setor encarroçador. A base teórica para este caso são as teorias comportamentais e econômicas da internacionalização de empresas. Esta pesquisa foi realizada através de análise de dados fornecidos pela empresa, internet e entrevista ao executivo da empresa. O resultado do processo de internacionalização foi positivo para a empresa analisada. A pesquisa confirma os pressupostos da abordagem comportamental sustentada pelo gradualismo e distância psíquica da teoria de Uppsala. Através da teoria econômica explicam-se os investimentos diretos, *joint ventures*, fusões e aquisições.

Palavras-Chave: Internacionalização; Fusões e Aquisições; *Joint Venture*.

Abstract

The purpose of this article is to describe the internationalization process, through a case study from the sector of bus bodybuilding. The theoretical basis for this case is behavioral and economic theories of the internationalization. This research was carried out through analysis of data provided by the company, the Internet and an interview with an executive. The result of the internationalization process is positive for the company analyzed. The research confirms the prior conjectures of the behavioral approach sustained by gradualism and the psychic distance theory of Uppsala. Through economic theory explain direct investments joint ventures, mergers and acquisitions.

Keyword: Internationalization; Fusion and Acquisitions; Joint Venture.

¹ sivimond@edu.fia.com.br, Brasil. Doutoranda em Ciências Sociais e Mestre em administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, Rua Ministro de Godói, 969 - São Paulo/SP - CEP:

² clsouza@pucsp.br, Brasil. Mestre e Professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Rua Ministro de Godói, 969 - São Paulo/SP - CEP:

³ bjoao@pucsp.br - Pós-Doutor em Administração, Professor Titular Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Rua Ministro de Godói, 969 - São Paulo/SP - CEP:

Recebido em: 10.09.2011

Aprovado em: 28.04.2012

Introdução

O número e o valor das fusões e aquisições entre empresas transnacionais têm aumentado significativamente nos últimos anos decorrente do aumento da competição e do crescimento dos mercados globais e das rápidas mudanças tecnológicas. Segundo dados da ANBID (2009), no Brasil, a maior parte das transações (63,1%) ocorre entre empresas brasileiras, seguida pela aquisição de brasileiras pelas estrangeiras (16,7%), estrangeiras pelas brasileiras (14,3%), aquisições entre empresas estrangeiras (3,6%) e fusões entre empresas brasileiras (2,4%). No Brasil, somente no primeiro semestre de 2009 foram realizados processos de fusões e aquisições entre Brasil Telecom e Telemar Norte Leste, Banco Votorantim e Banco do Brasil e da alemã MAN AG e da Volkswagen Caminhões Ônibus.

Segundo a ANBID (2009) estas transações, fusões e aquisições, totalizaram R\$ 132,4 bilhões. Na década de noventa, as fusões e aquisições transnacionais, foram responsáveis por aproximadamente 76% de todo o investimento direto estrangeiro mundial, o que evidenciou que estes processos são as principais formas de internacionalização dos maiores grupos empresariais mundiais (UNCTAD, 2001). De acordo com dados da Thomson Financial Securities Data, o montante total destes processos aumentou de aproximadamente US\$ 400 bilhões em 1994 para US\$ 2,9 trilhões em 2000 e US\$ 1,6 trilhões em 2001. No Brasil, as fusões e aquisições foram responsáveis por aproximadamente 80% do fluxo de investimentos diretos no país na década passada e o capital estrangeiro participou de aproximadamente 61% das 2308 transações ocorridas neste período (KPMG, 2001).

Os processos de fusão e aquisição no Brasil e no mundo são irreversíveis; adequar às empresas a esta nova ordem, profissionalizando-as e preparando-as para o futuro tornou-se obrigatório para a sobrevivência organizacional. A integração de empresas formando uma nova organização visa também, obter vantagens fiscais,

eliminar a má administração e ineficiência operacional, reduzindo os custos das transações, proporcionando assim, maior retorno financeiro aos acionistas.

Segundo Lemes, Rigo e Szabo (2002), a empresa adquirente deve, acima de tudo, verificar o retorno esperado do investimento na aquisição de ativos, o desembolso resultante das aquisições deverá proporcionar retornos maiores no futuro. As empresas estão atentas a possíveis novas configurações; os concorrentes se unem para somar esforços e maximizar resultados; as empresas estão se internacionalizando, virando players globais, que não reconhecem fronteiras e barreiras, precisando apenas de estabilidade política e econômica para investir em um país (MATIAS; BARRETO; GORGATI, 1996).

A instalação de subsidiárias ou construção de novas plantas no exterior constituía a forma usual de conquista de mercados nas décadas anteriores, porém, atualmente as *joint ventures*, fusões e aquisições no exterior constituem o principal instrumento de penetração em novos mercados e de consolidação de *market share* global das empresas transnacionais (MIRANDA; MARTINS, 2000). Esses processos representam uma oportunidade rápida de penetração em novos mercados e países, porque o investidor compra uma empresa em operação, com carteira de clientes e marca estabelecida. Sendo assim, a escolha dos melhores projetos pode contribuir para o aumento do fluxo de dividendos para as empresas investidoras, o que pode resultar em novas aquisições e no aumento do grau de participação destas companhias nos mercados locais ou internacionais.

Considerando que grande parte dos investimentos estrangeiros diretos ocorre através das fusões e aquisições e que estas transações são a forma mais rápida de entrada em novos países, este trabalho objetiva relatar o início da internacionalização da Busscar Ônibus S.A. e sua evolução por meio de processos de *joint ventures* e aquisições transnacionais. A escolha da Busscar foi decorrente do fato de ser a única fabricante de carrocerias brasileira que desenvolveu a sua própria tecnologia, fabrica os ônibus integralmente, e foi uma das pioneiras no processo de

internacionalização na área onde atua. Para atingir o objetivo principal deste artigo, a caracterização da dinâmica das transações, fusões e aquisições, para a internacionalização da Busscar foi pesquisado as principais teorias da internacionalização, comportamental e econômica e análise de dados da empresa além de entrevista com executivo.

Teorias de internacionalização

A estratégia para seleção de mercados vem sendo alvo de estudos desde a década de 60. Diversas teorias buscam explicar como as empresas decidem entrar em mercados internacionais. Weisfelder (2001) cita cinco teorias: teoria da organização industrial, teoria da internacionalização da empresa multinacional, teoria eclética, teoria do custo de transação e escola nórdica. Essas teorias podem ser agrupadas em três grandes grupos, segundo Tanure e Duarte (2006), econômica, comportamental e estratégica.

Em termos de definição, Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2003) definem empresas multinacionais (MNCs) como aquelas que tenham investimento direto significativo em países estrangeiros com envolvimento na administração das operações tanto estrategicamente quanto do ponto de vista organizacional.

Teoria Comportamental

Com origem na escola de Uppsala, suas inspirações vêm das teorias do crescimento da firma (PENROSE, 1956), da teoria comportamental da firma (CYERT; MARCH, 1963) dos estudos sobre a natureza do trabalho gerencial (CARLSON, 1951), e das análises do processo decisório de investimentos no exterior (AHARONI, 1966). Seus primeiros estudos foram nas décadas de 1950 e 1960 onde ações são orientadas pelo comportamento do ambiente de negócios da empresa, também chamado de comportamental (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; BILKEY, 1978).

Johanson e Vahlne (1977) observaram ainda que a escolha dos países alvo obedece a uma certa lógica de proximidade geográfica, cultural, econômica, conhecida como distância psíquica. Essas diferenças ou distâncias geram incertezas em realizações de negócios em mercados externos, levando as empresas a terem cautela em seu envolvimento com outros mercados, buscando inicialmente os mercados considerados mais similares aos seus. Reduzindo a distância psíquica, diminuem as incertezas iniciais e, dessa maneira, pode ser aumentado o comprometimento de recursos. A transformação da empresa doméstica em multinacional depende das características da empresa, do setor ou do ambiente macroeconômico e legal e devido às incertezas, a entrada em mercados estrangeiros normalmente implica um processo de penetração gradual no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977), como resultado de uma série de decisões incrementais.

À medida que a empresa acumula conhecimento e experiência, aumenta o envolvimento e comprometimento com o mercado externo. Dessa forma, as empresas iniciam lentamente o seu processo de internacionalização que também aumenta a sua confiança no investimento de recursos naquele país. Em um primeiro momento a empresa opta por iniciar suas atividades via exportação, em busca de um custo mais baixo nas operações, de uma menor exposição aos riscos e à medida que aumenta o seu conhecimento local sobre aspectos políticos, econômicos, concorrencial, cultural, a organização parte para o estabelecimento de subsidiária própria (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para a escola de Uppsala, o processo de internacionalização possui duas características básicas: o conhecimento do mercado e o comprometimento de recursos. Para Cavusgil (1980) o padrão gradual de internacionalização decorre das maiores incertezas, dos custos de informação mais elevados e da falta de conhecimento empírico em atividades de marketing no exterior. A exportação teria as características de uma inovação para a empresa, pois há nessa atividade, uma

grande incerteza, que só pode ser reduzida gradualmente através do conhecimento, fruto da própria experiência exportadora. À medida que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquirido na atividade, pode comprometer mais recursos e avançar no processo de internacionalização.

Teorias Econômica

Na abordagem econômica as ações são orientadas pela análise do ambiente econômico (CYERT; MARCH, 1963; VERNON, 1966; DUNNING, 1988). A teoria eclética teve sua origem nos trabalhos de John Dunning na Universidade de Reading, na Inglaterra no final dos anos setenta. Ela reúne contribuições de diferentes teorias originária da economia e também dos estudos de Hymer (1960), Williamson (1975) e nos trabalhos de Buckley e Casson (1976).

O paradigma eclético procura explicar os motivos que levam uma empresa à decisão de produzir ou não em um mercado externo (DUNNING, 1980; 1988). As empresas devem estar preparadas para competir com as empresas já estabelecidas em mercados estrangeiros. Elas devem obter vantagens suficientes para compensar os custos de operar em ambientes novos distantes de suas origens. Para o autor, variáveis estruturais e conjunturais, como as características do país e da indústria com variáveis operacionais e estratégias específicas da firma são fatores condicionantes da teoria. Para tanto, utiliza-se da análise de três elementos: *ownership, location e internalization* (OLI), propriedade (O); localização (L) e a internalização (I) (DUNNING, 1979; 1980).

O primeiro elemento fala sobre as vantagens de propriedade relacionadas ao local (*ownership*). São ativos intangíveis que envolvem recursos desenvolvidos pela organização, que não estão disponíveis para concorrentes e permitem um posicionamento melhor no mercado internacional. Dentre estes se destacam o conhecimento e as habilidades técnicas, a oportunidade de investimento dependendo do tamanho do mercado local, a diversidade de produto e a maior produtividade. As vantagens de propriedade de uma firma podem ser de natureza

estrutural, derivadas da posse de ativos intangíveis (patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de gerenciamento, habilidade para a diferenciação de produtos) e/ou de natureza transacional, derivadas da capacidade de hierarquia, decorrente do *common governance* de atividades diversas que resultam da própria característica multinacional da empresa.

O segundo elemento, localização (*location*), são relativas ao mercado que recebe o investimento. Da mesma forma que os ativos intangíveis, resultantes do conhecimento implícito, a existência de vantagens de localização também favorecem a produção local ao invés da exportação ou do licenciamento. Uma empresa localiza suas atividades para ganhar acesso à mão-de-obra, capital, materiais e outros insumos baratos, ou para vender próximos de seus clientes e evitar os custos de transportes e tarifas. São as alternativas atraentes, em países e regiões que ofereçam vantagens e estruturas para criar recursos e capacidades. Um exemplo é quando o governo buscar atrair empresas multinacionais e oferece incentivos como subsídios, redução de impostos e infra-estrutura.

Por último Dunning (1979; 1980) evidencia a internalização (*internalization*), onde uma empresa analisa as vantagens econômicas entre a exportação e a produção local, se os custos de incorporação e organização produtiva forem menores do que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, a empresa transferirá ativos para a produção nesse mercado. Quando a firma internaliza, ela decide produzir para obter economias de escala ou para minimizar custos de transação e coordenação, resultantes da incerteza e da existência de externalidades. Isto explica por que a empresa escolhe explorar suas vantagens por meio de propriedade direta, ao invés de fazer *joint venture*, ou oferecer licença, ou conceder franquia, ou ainda simplesmente assinar acordos de vendas de exportação com empresas no exterior.

O paradigma eclético (OLI) segundo Dunning (1980; 1988), permite analisar as tendências das firmas em promover e controlar atividades de valor

agregado para além das fronteiras nacionais. A extensão e o padrão da produção da firma no exterior, financiada por IED (Investimento Estrangeiro Direto), serão determinados pela força e interação entre os três conjuntos de variáveis, (OLI). Segundo a teoria eclética, uma firma vai continuar o seu processo de internacionalização passando a produzir no mercado de destino se possuir vantagens proprietárias que torne necessário ou vantajoso internalizar mercados. A decisão de produzir no exterior, dado um determinado contexto legal e econômico, ao invés de licenciar ou exportar, está fortemente relacionada à natureza dos seus ativos intangíveis (conhecimentos tácitos), especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de gerenciamento, ou de comercialização da firma. O paradigma eclético faz uma análise sob a perspectiva das empresas abrirem instalações de produção no exterior, mas não explica como se dá a busca por mercados externos segundo Johanson e Vahlne (1990).

Investimento Estrangeiro Direto

Entende-se por IED, aquisições no exterior de ativos fixos com o controle das operações locais. Um dos primeiros estudos das atividades das empresas fora do país foi de Hymer (1960), num estudo das empresas norte-americanas que cresciam suas atividades no exterior na década de 1950. A teoria até então utilizada explicava que as empresas investiam no exterior motivadas pelas diferentes taxas de juros vigentes nos países e direcionavam seus investimentos para os países que ofereciam as mais altas de juros. Segundo Hymer (1960), o motivo das empresas investirem no exterior não era a taxa de juros, mas sim os lucros que estas poderiam obter tendo o controle de uma operação própria no exterior, o que renderia retorno sobre o capital investido, superior à taxa de juros daquele país.

Krugman e Obstfeld (1999) argumentam que o investimento direto está intimamente ligado à questão da localização dos recursos. As empresas investidoras buscam a prosperidade da organização que pode ser por meio do aumento das exportações, matéria-prima mais barata, tecnologia, proteção de mercados contra os

concorrentes. Nestas firmas a expansão de suas atividades pode horizontal ou vertical.

Lundan e Hagedoorn (2001) analisaram os efeitos do crescimento em alianças e aquisições em termos do paradigma OLI, na exploração de vantagens de propriedade para obter vantagens competitivas no exterior. O paradigma eclético pode explicar assim não só a habilidade da multinacional para explorar suas vantagens no exterior, mas também pode ser usado para descrever o essencial elemento que permitira a multinacional a acessar e adquirir vantagens no exterior e sustentar crescimento a longo prazo.

Diversas razões para o investimento externo dentro das teorias sobre comércio internacional são apresentadas. São várias e variadas as forças que fazem o investimento direto Dunning (1972). Para Nurkse (1972) os motivos que levam a um investimento direto no exterior são: tentar evoluir; proteger mercados existentes ou evitar perdas; ter acesso à tecnologia superior; reduzir custos com a produção local no exterior; não sofrer imposição de barreiras às importações; integrar-se às forças de blocos econômicos regionais; adaptar-se ao mercado local e oferecer serviços pós-venda; aproveitar o custo de oportunidade, quando o retorno for maior que utilizar o capital domesticamente ou em outro lugar.

Conforme Tanure e Duarte (2006) ao investir no mercado externo a empresa pode optar por um negócio já existente por meio da aquisição ou por um totalmente novo, tipo *greenfield*. Os investimentos podem ser de propriedade e controle integrais da matriz ou compartilhados pela matriz com um parceiro local como em uma *joint venture*.

Joint Venture

As alianças, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) podem ser classificadas em três categorias: *joint ventures*, alianças estratégicas com troca de ativos e alianças estratégicas sem troca de ativos.

Como um passo intermediário, antes de uma empresa fazer uma aquisição completa, em indústrias concentradas, ela utiliza-se da *joint venture* (KOGUT, 1991). A parceria proporciona o desenvolvimento das competências necessárias para atender as necessidades dos mercados estrangeiros locais visto que a associação com uma empresa situada nesses mercados pode viabilizar o acesso a matérias-primas especiais, mão-de-obra especializada e canais de distribuição não convencionais. A principal dificuldade do estabelecimento de alianças está na administração de interesses concorrentes, e por este motivo, nem todas as parcerias são bem sucedidas. Portanto, a identificação do parceiro ideal para o processo de expansão internacional é um fator chave de sucesso para a formação de alianças estratégicas.

A *joint venture* é uma aliança estratégica que se tornou bastante popular a partir da década de noventa (WEBSTER, 1992) e sua principal vantagem é a divisão dos riscos e dos recursos para entrar em mercados internacionais. Porém, em muitos setores as *joint ventures* compartilham não só riscos, mas também diminuem o investimento total. Devido a seus benefícios de compartilhar risco e de reduzir despesas de investimentos globais, *joint ventures* servem como um mecanismo atraente para investir e se expandir em mercados arriscados (KOGUT, 1991).

Aquisição

Na aquisição internacional, a empresa adquire ativos ou uma marca de negócio já existente. Elas proporcionam acesso rápido ao mercado local, porém seu custo é bastante elevado e envolve negociações bastante delicadas, na maior parte das vezes, entre as partes (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002). Apesar do alto custo de aquisição, ela proporciona o benefício da economia de tempo, pois a organização já está devidamente constituída e em operação. A aquisição pode viabilizar a otimização de oportunidades emergentes devido à agilidade conferida à corporação multinacional para compreender os mercados locais e enfrentar os principais concorrentes regionais. Outra questão importante é a fusão da cultura

das duas empresas que, quando não gerenciada, pode acarretar conseqüências desastrosas para a empresa adquirente.

As fusões e aquisições internacionais, resultantes da globalização, são facilitadores para o domínio de mercado e para a liderança de atuação, constituindo assim, uma alternativa relevante para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e à conjuntura econômica mundial. Muitos investimentos diretos de empresas nacionais e estrangeiras ocorrem por meio de aquisições o que traz inúmeras vantagens, entre elas a redução com o custo do aprendizado, aumento da participação de mercado e dos ativos. Samuels e Wilkes (1996) apontam vários motivos que podem gerar ganhos para as empresas e explicar as causas das fusões e aquisições. Entre eles citamos: a economia de escala de produção em termos mundiais; a presença em vários países permitindo que a empresa escolha onde produzir seus principais produtos e adquirir seus insumos em função do custo benefício; o poder de mercado, uma maior participação no mercado pode aumentar o poder da empresa em relação a seus concorrentes internacionais; a diversificação do risco, a atuação em diversos países pode diminuir o impacto das crises locais nas receitas de uma empresa.

A entrada em novos mercados com a aquisição de uma indústria é a forma mais rápida de penetração permitindo que se conheça o tamanho crítico ou o ideal favorável ao entrante e serve como um antídoto contra possíveis tentativas de aquisição ou *takeover* (que pode ser amigável/consensual (*friendly takeover*) ou hostil (*hostile takeover*). Este processo de aquisição pode reduzir o custo da expansão, normalmente menor que os *start-ups* (criação de novas empresas); permite o conhecimento do funcionamento do setor e das especificidades de cada país. Quando uma empresa decide se instalar em outros países para viabilizar a expansão a aquisição de uma fábrica em operação facilita a obtenção de patente, tecnologia, licença para fabricar ou comercializar novos produtos. Assim como a

aquisição de empresas locais pode remover concorrentes em potencial e diminuir a chance de novos entrantes.

Investimentos *Greenfield*

Novos empreendimentos, ou investimentos do tipo *greenfield*, representam um processo de maior risco, maior complexidade e potencialmente mais dispendioso, apesar de garantirem maior controle sobre as atividades. Desta forma a empresa multinacional reduz sua dependência em relação a outras organizações locais. Essa modalidade de entrada refere-se ao grau mais elevado de comprometimento com operações internacionais. Apesar dos elevados custos e riscos inerentes nesse tipo de estratégia, destaca-se a possibilidade de auferir lucros muito atrativos para a corporação, fortalecer a imagem da marca em mercados internacionais e reduzir a dependência da corporação relativamente ao mercado doméstico do seu país de origem.

Procedimentos metodológicos

Inicialmente, foi utilizada uma pesquisa exploratória através da pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do referencial teórico e documental, fornecido pela empresa e publicações feitas pela mídia impressa e na internet através dos sites de busca. Considerando que existem poucos dados consolidados publicados sobre a internacionalização da indústria de carrocerias Busscar Ônibus S.A., a metodologia utilizada para levantar tais informações foi o estudo de caso (YIN, 2005), por meio de uma entrevista aberta, em profundidade, com um dos principais executivos da empresa, engenheiro de formação e que trabalha a vinte anos na empresa. A entrevista foi precedida pelo desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso (YIN, 2005) sendo realizada no primeiro semestre de 2009.

Para entender a estrutura organizacional da empresa e o processo de internacionalização foram abordadas questões relativas à fundação da empresa, áreas de atuação, capacitação tecnológica, inovação, estratégia empresarial,

liderança de mercado, alianças estratégicas e aquisições e competitividade da empresa no Brasil e no exterior.

Estudo de caso

O grupo Busscar Ônibus S.A., é uma empresa familiar de capital fechado, fundada em 1946 pelos irmãos descendentes de suecos, Augusto e Eugênia Nielson. É uma das principais fabricantes mundiais de carroceria de ônibus. O grupo é composto pelas seguintes empresas em Joinville, Santa Catarina: Busscar Ônibus S.A., Busscar Comercio Exterior, Climabuss, Tecnofibras. No exterior tem as empresas Busscar de Colômbia em Pereira – Risaralda, Colômbia e a Busscar de México na cidade de Aguascalientes, México. Além das unidades internacionais, possui no exterior, representantes independentes que atuam na área de vendas e manutenção dos produtos. Um destaque é o representante do Chile que compra ônibus completos para pronta entrega. Com 6.200 funcionários, domina 60% do mercado nacional de ônibus rodoviário, com um faturamento aproximado de 750 milhões de reais ao ano. No ano de 2007 produziu 4.950 carrocerias. O primeiro modelo de ônibus de sucesso foi o Diplomata em 1961 e no ano de 2002 construiu o primeiro ônibus de dois andares da América Latina.

A Busscar Ônibus S.A., é uma unidade que centraliza os projetos e o desenvolvimento de novos produtos, produz e monta ônibus para o mercado nacional e internacional, é fornecedora de ônibus no sistema PKD, SKD e CKD para as diversas montadoras Busscar no exterior. A unidade de produção da Busscar Ônibus S.A. contém atualmente três minifábricas, quatro linhas de montagem e um setor de pintura, acabamento e revisão final. Os complexos industriais da empresa abrangem uma área total de 1.000.000m², com 84.000m² de área construída.

O processo de produção da Busscar Ônibus S.A. está estruturado de maneira totalmente verticalizada, sendo a empresa responsável pela produção de poltronas, janelas, portas, ar-condicionado, e todos os demais componentes dos

ônibus e carrocerias. Possui a maior fábrica de poltronas do Brasil, onde só o tecido para o revestimento é comprado de terceiros. Possui um centro de treinamento completo, considerado um centro de excelência, no Brasil, para desenvolvimento de produtos do Brasil, na sua área de atuação. Com linha de produção totalmente artesanal, cada produto é desenvolvido integralmente de acordo com as necessidades própria do mercado onde é comercializado. É a única fabricante de carrocerias brasileira que desenvolveu a sua própria tecnologia e fabrica ônibus integralmente.

O processo produtivo da Busscar: uma visão geral

O processo produtivo de ônibus é o mesmo tanto para fornecimento nacional como internacional bem como suas fábricas no exterior. Para um completo entendimento da organização em estudo relatamos as principais etapas do processo produtivo.

As três minifábricas produzem e fornecem partes e peças componentes para as linhas de montagem necessárias à carroceria. A minifábrica I produz peças estampadas, curvadas e chapas usadas para a montagem das laterais, teto, piso e bagageiro do ônibus. Quanto à mini-fábrica II, produz e solda vigas, colunas e travessas que formarão o subconjunto estrutural. Já a mini-fábrica III monta poltronas para todos os tipos de ônibus e demais tapeçarias destinadas aos revestimentos internos, como também monta as janelas laterais dos ônibus.

A recepção de chassis realiza a preparação dos mesmos conforme o projeto previamente definido de utilização do veículo pelo frotista.

As linhas de montagem de carrocerias são similares e compostas por diversos postos de trabalho, montagem da estrutura, chapeamento e acabamentos intermediários, sendo praticamente tudo trabalho manual. A linha 1 monta até três microônibus, enquanto a linha 2 monta até oito ônibus urbanos por dia. A linha 3 monta até oito ônibus rodoviários por dia e permite ser transformada para a montagem da carroceria do ônibus urbano. Na linha 4 são montadas as carrocerias

para ônibus de alto luxo, como os de piso duplo, com capacidade de até duas unidades diárias.

O setor de pintura é composto por cabines para pintura e estufas de secagem. Após a secagem os ônibus recebem detalhes personalizados conforme especificação de cada cliente.

Na área de acabamento final são realizadas operações de montagem da parte elétrica e dos acabamentos finais, poltronas, janelas, porta pacotes etc.

Na revisão final são verificados todos os itens de funcionalidade do ônibus antes do teste de estrada e após o mesmo, sendo realizado também o teste de infiltração de água em cabine específica. Após a montagem final do ônibus procede-se a revisão final onde são verificados os componentes mecânicos, eletro-eletrônicos, e realizados o teste de estanqueidade para serem verificadas eventuais penetrações de água. Testa-se o veículo em estradas asfaltadas e em outras em precário estado de conservação, todo o processo é acompanhado por uma equipe de controle de qualidade onde são verificados todos os possíveis problemas. Na seqüência os ônibus passam pela auditoria de qualidade e são liberados aos clientes.

Processo de internacionalização

O processo de internacionalização da Busscar Ônibus S.A., ocorre com as primeiras exportações no ano de 1978 para o mercado sul-americano com a exportação de 54 carrocerias. A partir de 1990 as exportações cresceram devido à parceria iniciada com a Mercedes-Benz, Volvo e Scania. Estas firmas vendiam os ônibus inteiros, importando as carrocerias compradas da Busscar. Apesar do rompimento formal da parceria, as exportações de carrocerias para estas empresas continuam.

Em 1990, a mexicana Masa nasceu de uma parceria entre a Busscar Ônibus S.A. e uma empresa estatal recém privatizada, que produzia carrocerias, proporcionando a exportação de ônibus produzidos no Brasil e enviados à Masa para atender a demanda do mercado mexicano, sendo estes revisados pela Masa e

entregues aos clientes mexicanos. O interesse por esta nova empresa surgiu com o objetivo de vender produtos no México, entrar mais facilmente no mercado da América do Norte, ter redução na carga tributária e nos fretes. Para a concretização desta sociedade, a Busscar entrou com o aporte tecnológico em troca da participação acionária. Esta associação terminou com a venda da Masa para a Volvo. Grande parte do interesse da Volvo pela Masa foi resultante do sucesso de vendas no México de um chassi e uma carroceria desenvolvida pela Busscar Ônibus S.A.

Com a venda da Masa, a Busscar Ônibus S.A., conhecendo o potencial do mercado Mexicano, comprou outra empresa, a fábrica de carrocerias Ônibus Integrales – OISA, fabricante mexicana de ônibus rodoviário, na cidade de Águas Calientes, nascendo assim a Busscar de México. Este negócio permite a empresa ampliar seus negócios e produzir os ônibus urbanos e microônibus no Brasil para atender o novo mercado. Nesta unidade são produzidas carrocerias, assim como ônibus completos, com os chassis desenvolvidos pela Busscar Ônibus S.A. Os produtos comercializados nesta firma têm a marca Busscar e Oisa. Sendo os produtos da marca Oisa mais simples e de menor custo, já os produtos com a marca Busscar, na sua maioria produzidos no Brasil são mais complexos e de maior valor. Estes são fabricados na planta de Joinville, SC e enviados para o México na forma de PKD, onde são agregados os chassis das marcas Scania, MAN ou Oisa. A Busscar México é bem sucedida e a sua ação de destaque hoje é o desenvolvimento de produtos para a nova frota da empresa de transporte americana Grayround.

Continuando o seu processo de internacionalização a Busscar do Brasil, no ano 2000, associa-se com o governo Cubano para formação de uma *joint venture* com a Transbus uma antiga fabricante que estava apenas reformando os antigos ônibus da frota cubana. A Busscar detinha 30% do negócio, sendo os objetivos desta parceria transferir produtos completos, semi-completos ou totalmente desmontados para a renovação da frota Cubana. Os produtos eram desenvolvidos e fabricados em Joinville e montados pelos trabalhadores cubanos, que receberam treinamento na

Busscar Ônibus S.A. e na planta cubana. A Busscar Ônibus S.A., além do treinamento, transferiu tecnologia para o desenvolvimento do produto e peças para a reposição. Para o desenvolvimento deste projeto o governo cubano recebeu apoio do governo brasileiro por meio de financiamento do BNDES. Esta parceria foi gradativamente desfeita porque o governo cubano deixou de pagar o financiamento e como consequência a Busscar deixou de receber o que lhe era devido.

Na Noruega, em 2001, assume participação societária (33%) da norueguesa Vest onde num primeiro momento serão fornecidos ônibus completos e transferência de tecnologias aplicadas ao processo produtivo. No início de 2002 adquire em conjunto com Vest fabricante norueguesa uma fábrica encarroçadora de ônibus da fabricante de chassi Scania instalada na Dinamarca.

Em 2001, surgiu a oportunidade de, em parceria com uma encarroçadora Colombiana, Carrocerias Occidente, participar da renovação completa da frota de ônibus articulado urbano na cidade de Bogotá Colômbia. O sucesso do processo resultou na Busscar de Colômbia que está muito bem no mercado Colombiano. A planta da Colômbia vende os produtos com a marca Busscar Ônibus S.A. Os projetos são desenvolvidos na Busscar no Brasil e enviados para a fabricação na Colômbia. Em alguns casos as carrocerias são transportadas em partes (CDK) e montadas na Busscar de Colômbia.

Análise do Caso

A Busscar iniciou no mercado internacional em 1978 (tabela 1). A forma de entrada neste mercado era totalmente por meio de exportações. Somente em 1990 ela inicia um processo de investimento direto no mercado exterior. A internacionalização da empresa Busscar pode ser explicada sob o aspecto comportamental e econômico relacionado com o investimento externo direto. No processo de internacionalização da Busscar percebe-se a relação de conhecimento-

comprometimento defendida pela escola nórdica, aspectos do paradigma eclético e investimentos diretos no exterior.

Quadro I – Processo de internacionalização da Busscar

Ano	Países	Modo de entrada
1978	América Latina (Cone Sul)	Exportação
1990	México	Joint venture – MASA.
2000	México	Aquisição – OISA
2000	Cuba	Joint venture – Transbus (30% de participação).
2001	Noruega	Joint Venture – Vest (33% de participação).
2001	Colômbia	Joint venture - Carroceria Ocidente
2002	Colômbia	Aquisição – Busscar Colômbia.

Fonte: Os autores.

No início de sua internacionalização de 1978 até 1990 o modelo seguido foi o de Upsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990), com entrada no mercado externo de forma gradual e através de exportações (CAVUSGIL, 1980), primeiro na Argentina e Uruguai e depois conquistando mercados mais longínquos como México e outros. Somente após a entrada nos mercados do cone sul é que a Busscar começa a exportar para países da Europa. Outro fato que demonstra que o processo iniciado é o comportamental foi o fato das escolhas serem países com a menor distância psíquica (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975) devido à distância, a língua não chega ser uma barreira muito grande e a cultura destes países tem algumas semelhanças. Inicialmente a Busscar somente exportava, sem nenhum comprometimento com outras empresas. Na medida em que foi ganhando experiência a Busscar foi crescendo o seu nível de comprometimento nos países, buscando parcerias com outras empresas. A Busscar fez parcerias com as empresas Mercedes Benz, Volvo e Scania as quais importavam as carrocerias da Busscar.

A partir de 1990 a empresa faz seu primeiro investimento externo direto no exterior, por meio de uma *joint venture* (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002),

com a empresa Masa no México. Os ônibus eram importados da Busscar brasileira pela Masa e revendidos no mercado mexicano. Além do México o processo de *joint venture* se deu em Cuba (2000), Noruega (2001) e Colômbia (2001). Para a Busscar as *joint ventures* foram os passos intermediários para a empresa fazer aquisições completas nestes mercados (KOGUT, 1991). A primeira aquisição aconteceu no México em 2000 e posteriormente na Colômbia em 2002, como uma forma mais rápida de penetração em novos mercados (SAMUELS; WILKES, 1996).

O processo da internacionalização da Busscar se deu de forma gradual. A firma foi adquirindo experiência no mercado internacional e a consolidação do conhecimento influenciou a empresa para a estratégia de investimento externo direto.

Do ponto de vista do paradigma eclético, verificamos que há uma relação com o investimento externo direto, onde a empresa Busscar Ônibus S.A. se compromete com os investimentos a medida em que obtém vantagens de propriedade, de internalização e de localização, justificando assim, a sua presença em outro país (DUNNING, 1972, 1980, 1988 e 2001). As vantagens OLI conduziram a empresa a fazer investimentos diretos no exterior por meio de aquisições.

A Busscar obteve vantagens de propriedade devido a sua tecnologia de produção, o desenvolvimento de novas competências, tais como os sistemas logísticos CKD, SKD e PKD, desenvolvimento de novos produtos e capacidade de produção. Estas são vantagens competitivas desenvolvidas no Brasil. Para Dunning (1980), quanto maior a vantagem da propriedade, maior é o incentivo que as empresas têm para explorar elas mesmo o mercado. O pouco tempo da empresa em uma *joint venture* se justifica pela necessidade da Busscar proteger a sua tecnologia, vantagem de internalização. A Busscar tinha a seu favor a facilidade de logística, vantagem de localização, com a aquisição da fábrica do México a empresa pode abastecer o mercado local e exportar para o mercado americano, contornar as

barreiras protecionistas e ter acesso a insumos fiscais. Essas vantagens de localização tornam vantajoso para a empresa explorar suas vantagens de propriedade e internalização Dunning (1979; 1980).

Considerações finais

A Busscar Ônibus S.A. pode ser considerada pioneira no processo de internacionalização produtiva em seu ramo de atividade. Ao longo dos anos diversificou de forma significativa seu posicionamento global, possuindo unidades fabris no Brasil, México e Colômbia e exportando para todos os continentes. Uma parte significativa da sua receita é proveniente das atividades no exterior. A trajetória desenvolvida pela empresa corrobora com proposições dos autores que estudaram o processo de internacionalização, comportamental e econômico, de um processo inicial de exportações para países vizinhos para um investimento estrangeiro direto através de *joint ventures* e aquisições das empresas.

A representatividade das empresas no âmbito nacional, por exemplo, é um condicionante relevante da entrada das empresas no mercado internacional. A Busscar Ônibus S.A. é uma empresa de porte médio, que já havia iniciado a atividade exportadora, através de representantes quando decidiu iniciar a sua internacionalização produtiva.

Portanto, em relação à localização dos primeiros investimentos no exterior, a experiência da Busscar sustenta a hipótese de Chudnovsky e Lopez (1990), de que em uma primeira etapa, as empresas cujas matrizes estão em países em desenvolvimento tendem a investir em países de nível semelhante de desenvolvimento.

Outra proposição encontrada nos estudos teóricos sobre internacionalização das organizações, embora não tenha sido o objeto de estudo desta pesquisa foram comprovados no estudo de caso da Busscar Ônibus S.A. e que pode servir para continuidade desta, foi que as empresas são capazes de desenvolver

tecnologias inovadoras que as capacitem a investir em qualquer mercado Cantwell e Tolentino (1990). A preocupação com a inovação é uma constante na firma, o que leva a intensa pesquisa na área tecnológica, assim como, na necessidade individual de cada mercado de atuação. O objetivo principal é tornar os produtos tecnicamente e visualmente receptivos, para isso são observados não só fatores de avançado desenvolvimento industrial, como também detalhes de decorações e *layout* interno e revestimento das poltronas, o arranjo ordenado dos eletrodomésticos, eletroeletrônicos, acabamento do sanitário e também na cabine do motorista.

Referências

- AHARONI, Y. *The foreign investment decision process*. Boston: Mass, 1966.
- ANBID. *Boletim ANBID: Fusões e Aquisições*. Disponível em <http://www.anbid.com.br/Pub/Financas_corporativas> Acesso em 1 jul. 2009.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BIRKINSHAW, J. M. *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- BILKEY, W. J. Na Attempted Integration of Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of international Business Studies*, n. 9, p. 33-46, 1978.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. Londres: Mac Millan, 1976.
- CARLSON, S. *Executive Behaviour*. Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala AB, 1951.
- CANTWELL, J. TOLENTINO, E. *Technological accumulation and Third World Multinationals*. University of Reading, 1990. Mimeografado.
- CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. *European Research*, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.
- CHUDNOVSKY, D.; LOPEZ, A. (eds.). *Las multinacionales latino americanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- CYERT, R D; MARCH, J.G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prendice Hall, 1963.
- DUNNING, J. Capital movements in the twentieth century. In: DUNNING, J. (ed). *International investment – selected readings*. London: Penguin, p. 59-91, 1972.

- DUNNING, J. Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, p 269-265, 1979.
- DUNNING, J. The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *Int. J. of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173 – 190, 2001.
- DUNNING, J. The theory of international production. *The International Trade Journal*, v.3, n. 1, p. 21-26, outono de 1988.
- DUNNING, J. Towards an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, p. 9-31, Spring/Summer 1980.
- HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo:Thomson. 2002.
- HYMER, S. H. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, Tese MIT. 1960.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The International Process of the Firm: A Model Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments. *Journal of International Business Studies*, p. 23-32 Spring/Summer, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v.12, n.3, p. 305-322, October 1975.
- KOGUT. B. Joint ventures and the Option to Expand and Acquire. *Management Science*, v. 37, n. 1, p. 19-33. Jan., 1991.
- KPMG, Disponível em:
<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/corporate_finance/structuredfinance/fa_9os.pdf>/2001. Acesso em: 10 ago. 2008.
- KRUGMAN, P. R. ; OBSTFELD, M. *Economia internacional: teoria e política*. São Paulo: Makron, 1999.
- LEMES, A. B.; RIGO, C. M.; SZABO, A. P. M. *Administração Financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LUNDAN, S.; HAGEDOORN, J. Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage. *Int. J. of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p.229-242. 2001.
- MATIAS, A. B.; BARRETO, A. C.P.M.; GORGATI, R. Fusões e aquisições no Brasil atual: possibilidade de ocorrência de uma onda. In: SEMEAD - Seminários de Administração da FEA-USP, 1. São Paulo, 1996. Anais I SEMEAD.

- MIRANDA, J. C.; MARTINS, L. - Fusões e Aquisições de Empresas no Brasil. *Economia & Sociedade*. Campinas v.14, p. 67-88, jun. 2000.
- NURKSE, R. Causes and effects of capital movements. In: DUNNING, J. (ed). *International investment* – selected readings. London: Penguin, p. 97-116, 1972.
- PENROSE, E. T. Foreign investment and the growth of the firm. *Economic Journal*. June, 1956.
- SAMUELS, J. M.; WILKES, F.M. *Management of company finance*. 6ª ed. Londres: International Thomson Business, 1996.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.) *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- UNCTAD, Foreign Direct Investment. 2001. Disponível em:
<<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm> > Acesso em: 23 jul. 2008.
- VERNON, R. International investment in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80: 199-207. 1966.
- WEBSTER JR, Frederick E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, v 56 p.1-17, 1992.
- WEISFELDER, C.J. Internacionalization and the multinacional enterprise: development of a research tradition. In: AXXINN, C.; MATTHYSSENS, P (Org.). *Reassessing the internationalization of the firm*. Amsterdam; JAI, 2001, p.13-46 (Advances in International Marketing, 11).
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free press, 1975.
- YIN, R. K.; *Estudo de caso - Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

