



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: INTERNACIONALIZAÇÃO

ÁREA: MARKETING INTERNACIONAL

GLAUCO LIMA AGUIAR

RA 20909875

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, UM ESTUDO DE
CASO DAS EMPRESAS WEG E MARCOPOLO**

Brasília
2012

GLAUCO LIMA AGUIAR

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, UM ESTUDO DE
CASO DAS EMPRESAS WEG E MARCOPOLO**

Trabalho apresentado como pré-requisito para
aprovação no curso de Bacharel em
Administração, Faculdade de Tecnologia e
Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, do Centro
Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. Carlos Augusto de Souza

Brasília
2012

GLAUCO LIMA AGUIAR

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, UM ESTUDO DE
CASO DAS EMPRESAS WEG E MARCOPOLO**

Trabalho apresentado como pré-requisito
para aprovação no curso de Bacharel em
Administração, Faculdade de Tecnologia e
Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, do
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. Carlos Augusto de Souza

Brasília-DF, de de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Carlos Augusto de Souza
Orientador

Prof. (a):
Examinador (a)

Prof. (a):
Examinador (a)

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e quais são as vantagens e as desvantagens desse processo para a empresa através do seu crescimento ao longo dos anos.

Para atingir esse objetivo o artigo buscou caracterizar a internacionalização e os meios de implementá-la, fazendo um estudo de caso de duas empresas brasileiras, a WEG e a Marcopolo, que são bem sucedidas no processo de internacionalização.

As informações encontradas nesse artigo demonstram como a internacionalização afetou as empresas em seu crescimento e como elas tiveram um grande desenvolvimento por conta das constantes inserções no mercado externo.

Palavras-Chave: Internacionalização, Estudo de caso, Empresa brasileira, WEG, Marcopolo.

Abstract

This article aims to analyze the process of internationalization of Brazilian companies and what are the advantages and disadvantages of this process for the company through its growth over the years.

To achieve this goal, the article sought to characterize the internationalization and the means to implement it, making a case study of two Brazilian companies, WEG and Marcopolo, which are successful in the internationalization process.

The information found in this article demonstrates how internationalization has affected the companies in their growth and how they had a great development because of the constant inserts contained in the external market.

Keywords: Internationalization, Case Study, Brazilian company, WEG, Marcopolo.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Internacionalização	8
2.2 Conceito de internacionalização	8
2.3 Processos de Internacionalização	9
2.3.1 Exportação Indireta	9
2.3.2 Exportação Direta	10
2.3.3 Licenciamento	11
2.3.4 Joint-Venture	12
2.3.5 Investimento direto	12
3. METODOLOGIA	13
4. RESULTADOS	15
4.1 Estudo de Caso: Empresa WEG	15
4.1.1 A empresa	15
4.1.2 Internacionalização	19
4.1.3 Breve análise do modelo	22
4.2 Estudo de Caso: Empresa Marcopolo	23
4.2.1 A empresa	23
4.2.2 A Internacionalização	26
4.2.3 Breve análise do modelo	30
5. CONCLUSÃO	31
6. REFERENCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

No cenário mundial atual a internacionalização nunca esteve tão requisitada, com as criações de mercados de livre comércio entre países nos últimos anos. Esse movimento vem sendo gerado pelo avanço na globalização e a integração dessa mesma com a internet, criando assim uma necessidade de se investir mais e mais no comércio internacional. Com a abertura e alargamento dos mercados, com o aumento da concorrência e do ritmo de inovação, as empresas não se podem limitar a “estar” no mercado. Cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. A internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização (DIAS, 2007). O processo de internacionalização gera muitos benefícios para um país e suas empresas. Para as empresas eles ajudam no seu processo de crescimento e de melhores condições de concorrência, já para o país, o cenário se torna favorável criando empresas mais estáveis e com melhores rendimentos, aumentando assim o PIB e gerando maior desenvolvimento.

Existem várias maneiras de inserir em mercados externos, segundo Kotler (2002), existem cinco estratégias de internacionalização dos produtos, a exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint venture e investimento direto. Na sua totalidade as empresas utilizam a exportação para começar essa prática, contudo alguns mercados exigem que as empresas façam joint-ventures ou investimentos diretos como meio de proteção do mercado interno.

O meio por qual a empresa utilizara para fazer essa internacionalização depende do nível de comprometimento que ela estiver disposta a manter. O comprometimento tem por base, o grau de investimento, dedicação, riscos, lucros esperados e o controle de produção que a empresa utilizara.

No Brasil, a maioria das empresas inicia seu processo de internacionalização com a exportação, que é um meio de se fazer internacionalização com baixo custo. Contudo nos últimos anos as empresas brasileiras têm analisado as possibilidades de se investir mais em sua internacionalização. Essa análise consiste em visualizar as dificuldades e as vantagens de se entrar no mercado desejado como, diferenças culturais, monetárias, políticas, legislativas entre outras, em contrapartida a inserção no mercado internacional oferece as possibilidades

de diluir seus riscos, obter mais lucro aumentando o numero de consumidores, diversificar seus mercados e de alcançar uma economia de escala.

Partindo desse contexto esse artigo busca compreender o processo de internacionalização das empresas WEG e Marcopolo respondendo a seguinte questão: em que medida o processo de internacionalização da Weg e Marcopolo modificou o seu modelo de gestão e os seus desempenhos econômicos e Financeiros? De modo a responder essa pergunta foram traçados os seguintes objetivos:

Principal: Identificar, descrever e analisar o processo de internacionalização das empresas WEG e Marcopolo.

Específicos: (1) Analisar aos efeitos da internacionalização nas empresas Marcopolo e WEG entre 2005 e 2011; (2) Demonstrar os conceitos de internacionalização, os seus benefícios, objetivos e importância; (3) Averiguar através de um estudo de caso, as estratégias aplicadas pelas empresas WEG e Marcopolo no seu processo de internacionalização utilizando os seguintes aspectos: histórico da empresa, missão, modelo de gestão, desempenho econômico-financeiro, processo de internacionalização, mercados de atuação e as estratégias de inserção em outros mercados externos.

Neste artigo foram utilizadas as pesquisas explicativa, descritiva, qualitativa, bibliográfica e estudo de caso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização

Segundo Dias (2007) a internacionalização “não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo. Contudo, a dimensão, crescimento e características que a internacionalização atingiu nas últimas décadas é que tornam este fenómeno relevante, dando-lhe um novo fôlego e justificando um interesse renovado no seu conhecimento.” Colocando a internacionalização por esse ponto deflagra que ela sempre existiu no mercado, porém que a globalização criou esse grande estímulo nesse movimento tornando o mais frequente e aumentando os meios de se utiliza-la.

Já Johanson (*apud* KOTLER, 2002, p.400) defende que as empresas passam por quatro estágios de maturação no seu processo de internacionalização.

- 1- Pouca ou quase nula atividade de exportação;
- 2- Exportação via intermédio de terceiros (agentes);
- 3- Estabelecimento de uma ou mais centrais de venda;
- 4- Estabelecimento de estrutura para fabricação do produto no exterior;

Através desse processo, o desafio inicial é estimular as empresas a quererem explorar o mercado exterior. Isso geralmente ocorre pela falta de conhecimento da empresa em relação a esse novo mercado, gerando insegurança principalmente dentro dos lados culturais, monetários, políticos e de aceitação que existem nesse mercado. Portanto a empresa acha mais fácil lidar e se sente segura quando trabalha no mercado interno (KOTLER, 2002).

2.2 Conceito de internacionalização

Muitos autores conceituam a internacionalização de maneiras distintas. Para Meyer (*apud* DIAS, 2007, p.7) a internacionalização é um meio de atribuir crescimento no nível de atividades de valor acrescido de países estrangeiros.

Já Calof e Beamish (*apud* DIAS, 2007, p.7), defendem que a internacionalização é um estágio de adaptação nas operações da empresa, tais como estratégia, estrutura, recursos entre outras aos mercados externos.

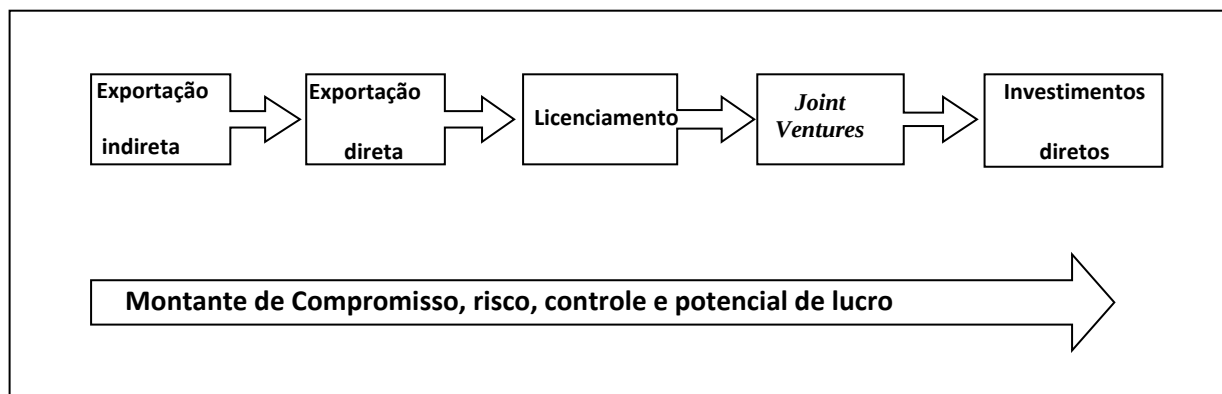
De acordo com Freire (1997), a internacionalização da empresa consiste em estender as estratégias de produtos-mercados e da implementação de uma integração vertical para outros países, criando assim uma réplica total ou parcial da cadeia operacional.

Pode-se entender por esses pensamentos que a internacionalização tem por objetivo criar a valorização da empresa em seu âmbito geral, assim como se adaptar aos outros mercados e de buscar estratégias para suceder na sua transição para outros países sem perder seu foco.

2.3 Processos de Internacionalização

Existem vários meios de internacionalização, segundo Kotler (2002) os processos são: Exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint venture e investimento direto. De acordo com o autor as estratégias envolvem maior comprometimento das empresas, e maior potencial sucessivamente.

Figura 1 – Cinco maneiras de entrar em mercados externos



Fonte: Kotler, 2002, p. 396.

2.3.1 Exportação Indireta

Dentre as possibilidades de internacionalização, a exportação indireta é o meio mais utilizado para se iniciar esse processo, sua utilização está vinculada ao fator de suas vantagens. A primeira de suas vantagens é o fator de envolver menor investimento que os outros processos, o produto continua sendo produzido onde estava sem ter despesas

excessivas, já sua segunda vantagem é que com menores investimentos a empresa corre menos riscos, além de agregar o fator de que terceiros já acostumados com esses mercados tomarão conta das transações.

Segundo Kotler, a exportação indireta é feita através de intermediários e pode ser feita de duas maneiras, a primeira é a ocasional quando a empresa decide de vez em quando exportar seus produtos, seja por vontade própria ou por demanda do mercado externo. A segunda é a exportação ativa na qual quando a empresa se propõe a aumentar suas exportações para um mercado específico. Não importando qual das maneiras seja escolhida, existem quatro tipos de intermediários que atuam nesse processo.

- O exportador estabelecido no próprio país que é a pessoa que compra os produtos da empresa e os revende.
- O agente de exportação que procura e negocia acordos para as empresas para faturar com comissões sobre esses negócios.
- As cooperativas que fazem o processo de exportação representando várias empresas e ficam no comando administrativo parcial deles.
- As empresas de gestão de exportação que são contratadas para gerenciar o processo de exportação de outras empresas.

2.3.2 Exportação Direta

A exportação direta tem como exportador a própria empresa que busca aumentar seus lucros sem intermediários, porém também corre mais riscos de ter problemas. Essa exportação pode ocorrer de quatro maneiras diferentes, sendo elas:

- Um departamento interno de exportação que opera como centro de lucros.
- Filial ou Subsidiária de vendas no exterior que é responsável pelas vendas e distribuição, e podendo também administrar a armazenagem dos produtos e suas futuras promoções.
- Representante de vendas de exportação são pessoas que viajam a outros países em busca de oportunidades de negócios para empresa.
- Agentes ou distribuidores são empresas que podem receber exclusividade nos produtos, ou exclusividade local para representar a empresa no novo mercado.

Uma das grandes vantagens que as exportações trazem é o fator de poder avaliar ao mercado antes de fazer maiores investimentos nele, e se levando em conta a popularização da internet também pode se dizer que a exportação foi facilitada por essa integração.

2.3.3 Licenciamento

O licenciamento é um dos meios mais simples para se investir no mercado externo, ele funciona através de concessões de produtos, processo de fabricação, marca, de segredos comerciais ou de patente e em contrapartida a empresa que assume paga royalties ou uma taxa para a empresa dona dos direitos. Tendo em vista esse processo a empresa que paga tem um produto ou uma marca conhecida que pode negociar, gerando assim vantagens para ambos os lados. No entanto, o licenciamento também tem suas possíveis desvantagens, nas quais a empresa que faz utilização dos produtos pode ao final do contrato virar um concorrente direto.

Existem vários tipos de contratos de licenciamento sendo os mais comuns:

- O contrato normal no qual a empresa cede seus produtos, processos ou marca para ser utilizado por outras empresas. Existem alguns meios de se resguardar quando se utiliza esse método, sendo eles através de constantes inovações em seus produtos, ou de fornecimento de alguns produtos produzidos pela sua própria empresa e necessários na produção.

- O contrato de gestão é quando a empresa entra em contato com outras empresas para gerenciar seus negócios em troca de honorários. Em alguns casos a empresa gestora em determinado momento possibilita a compra de ações da empresa gerida.

- O contrato de fabricação utiliza empresas locais para realizar a produção de seus produtos. Esse método oferece a chance de agilizar o começo, tornando-o mais rápido, também envolve menos riscos e a possibilidade futura de adquirir a empresa fabricante ou de manter uma parceria com ela. Entretanto ele também tem suas desvantagens, a empresa tem menor controle sobre a fabricação, e de perder a possibilidade de lucros no processo de produção.

- Franquia é o método mais sólido e completo de licenciamento, a empresa que entra através desse meio fornece seu modo operacional e orientações quanto à marca. Já o franqueado paga uma determinada quantia pela utilização da marca e tem que arcar com o investimento inicial do processo.

2.3.4 Joint-Venture

A joint-venture tem como base o investimento de empresas estrangeiras com empresas locais visando atuar no mercado local para controlá-lo. Esse método tem vários motivos para ser usado, sendo eles necessidade, razões econômicas ou razões políticas, já que ele é utilizado como exigência por alguns governos estrangeiros para atuar em seus territórios. Sua grande desvantagem é que deve sempre haver entendimento entre ambas as partes sobre as ações a serem tomadas pela empresa, o que nem sempre pode ser atingido causando rompimentos entre os investidores.

2.3.5 Investimento direto

O investimento direto é o meio que mais pode trazer benefícios para a empresa que o escolher, contudo é também o método mais arriscado de internacionalização. Ele pode ocorrer de três maneiras, quando a empresa adquire, ou quando a empresa se torna acionista de uma empresa local e quando constrói instalações próprias. Os benefícios que o investimento direto pode fornecer são:

- Economia em custos, através de incentivos do governo, de mão de obra e matéria prima mais barata e de economia em frete.
- Visibilidade da Imagem da empresa, que com as instalações gera emprego melhorando sua imagem perante a população.
- Melhor relacionamento com fornecedores locais, distribuidores, governo e clientes tornando mais fácil a adaptação de produtos.
- Total controle sobre seus investimentos, possibilitando uma melhor estratégia de marketing e produção por parte da empresa.
- Quebra de barreiras em países que exigem estabelecimento no mesmo para a inserção no mercado.

Porém esse investimento como falado anteriormente é de alto risco, isso acontece porque esse meio de internacionalização é exigido um massivo investimento sendo assim muitas coisas influenciam nesse método como, mercados desfavoráveis, moedas bloqueadas ou desvalorizadas e expropriações.

3.METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste artigo, utilizou-se a classificação de pesquisa proposta por Vergara (2005), que se define em dois critérios: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins esse trabalho se define por ser uma pesquisa descritiva e explicativa. Ainda tendo por base a autora, a pesquisa descritiva demonstra características de determinada população ou fenômeno, tendo a capacidade de estabelecer correlações entre variáveis, definir sua natureza, e de servir como base explicativa para os fenômenos descritos. A pesquisa explicativa “[...] tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”. (Vergara, 2005, p.47)

A pesquisa descritiva teve como função descrever características, conceitos, benefícios, importância das estratégias e quais foram utilizadas pelas empresas WEG e Marcopolo em sua internacionalização. Agora, a pesquisa explicativa foi utilizada para entender os motivos que geraram a internacionalização das empresas selecionadas e as vantagens adquiridas por esse processo.

Quanto aos meios o trabalho utiliza as pesquisas bibliográfica e documental, assim como o estudo de caso. Segundo Lakatos e Marconi:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. (2008, p.57).

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental, que se categoriza como, uma investigação feita através de “documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros”. (Vergara, 2005, p.48) Como objetos da pesquisa documental foram utilizados os relatórios administrativos e anuais das empresas WEG e Marcopolo entre os anos de 2006 a 2011 fornecidos pelas empresas.

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma das formas de fazer pesquisas investigativas sobre fenômenos contemporâneos reais, principalmente em situações onde os limites entre esse fenômeno e o contexto não são muito bem definidos.

Em relação ao estudo de caso das empresas WEG e Marcopolo, foram estudados os seguintes aspectos: histórico da empresa, missão, modelo de gestão, desempenho econômico-financeiro, processo de internacionalização, mercados de atuação e as estratégias de inserção em outros mercados externos. Sendo que os dados utilizados na pesquisa foram preferencialmente fornecidos pelas empresas, dando a possibilidade de se fazer com maior verossimilhança possível.

4. RESULTADOS

4.1 Estudo de Caso: Empresa WEG

4.1.1 A empresa

a)Resumo executivo

A WEG é uma fabricante de motores elétricos, dentre as quais é reconhecida com uma das maiores do mercado. A empresa atua em vários segmentos de mercado como, motores, automação, máquinas, energia, transmissão e distribuição e tintas sendo que cada uma delas apresenta grande sinergia entre si. Possui atualmente várias fábricas tanto no Brasil quanto em outros sete países, sendo que dentre elas possui uma das maiores plantas industriais do mundo para a produção de motores elétricos. A WEG possui um quadro de funcionários de 24.580 colaboradores.

No ano de 2011, a WEG demonstrou um patrimônio líquido superior a 3,8 bilhões de reais, com o aumento em sua produção e a aquisição de novos segmentos de mercado. As ações de mercado voltadas para o exterior representam 36% da receita líquida, sendo que a empresa atende aos cinco continentes e em dentro e dez países. No mercado interno detém a liderança de seu segmento. Já sua atuação no mercado externo no segmento de motores elétricos, corresponde a 44% da receita líquida operacional da empresa.

b) História

A empresa foi criada em 16 de setembro de 1961 com a razão social Eletromotores Jaraguá Ltda, tendo sua sede em Jaraguá do Sul, Santa Catarina. Após dois meses de funcionamento a empresa alterou o nome para WEG, sendo ela as iniciais dos sócios; W (Werner), E (Eggon) e G (Geraldo).

No início, a empresa enfrentou grandes dificuldades para se firmar no mercado principalmente pela existência de empresas já consolidadas no mercado nacional como Arno, GE, Paulista, etc. Contudo, ela conseguiu passar por esses obstáculos, pouco depois se viu na necessidade de criar um parque fabril próprio para atender o aumento de vendas.

Com o passar dos anos também foi se exigindo cada vez mais da capacidade dos motores, para suprir essa pedida do mercado a empresa buscou parcerias e tecnologias na Alemanha através da ajuda do BNDES. Com esse intercambio de informações a empresa

conseguiu aumentar sua fatia de mercado, de modo que ao final de sua primeira década já figurava entre as principais empresas no mercado interno.

No ano de 1970 a WEG começou suas primeiras incursões de internacionalização com a venda de seus produtos para os países da América Latina através das exportações, e também firmou seus primeiros contatos de representação e distribuição. Já no ano de 1971 a empresa fez a abertura de seu capital.

Buscando tomar um passo maior em relação ao mercado exterior, a empresa começou participar das maiores feiras eletroeletrônicas internacionais e fundou uma empresa na Alemanha chamada Jara por seu nome já ser existente no mercado europeu. Por suas ações a empresa atingiu os marcos de maior fabricante de motores na América Latina, de líder de exportações no Brasil e já atuava exportando para 32 países.

Em 1981, foi criada a WEG Acionamentos uma empresa feita para atuar no segmento de componentes eletroeletrônicos. No mesmo ano em junho, através da aquisição da empresa Ecemic, foi fundada a WEG Transformadores uma empresa que deu sinergia ao grupo, que agora atuava na geração, na distribuição e na transmissão da energia elétrica. Ainda naquele ano no mês de agosto, foi fundada a WEG Máquinas, que trabalhava no segmento de máquinas girantes de grande porte.

A empresa WEG Química foi fundada a partir da aquisição da empresa Tintas Michigan em novembro de 1983 para suprir a necessidade de tintas e vernizes industriais, sendo hoje a líder de mercado do segmento. Ainda na década de 80 a WEG cria a WEG Automação.

Durante a década de 90, a WEG buscou continuar sua proposta de sempre melhorar seu produto, sendo assim lançou um motor revolucionário que reduzia em 30% a perda com energia elétrica, e em 93 lançou uma tinta industrial em pó que em um ano fez a fábrica ter que dobrar de tamanho para atender a demanda, transformando a WEG em uma das maiores tinturarias do país e que a WEG Química começasse a atuar também no Mercosul.

Com os bons desempenhos da empresa, a imagem da empresa ganhava força nos mercados interno e externo, se destacando principalmente no mercado externo onde conquistava novos mercados e fortalecia o nome da marca WEG neles.

Desde 1995 com a proposta de estratégia de desenvolvimento, a empresa fez os centros de negócios que procuram fazer usufruto da sinergia gerada por seus produtos na produção e na melhoria dos mesmos. Os centros de negócios englobam todos os processos da empresa o que possibilita um melhor atendimento em escala global, além de gerar um aumento de credibilidade da marca no mercado exterior.

No ano de 2000 a empresa começa a fazer investimentos diretos em outros países, adquirindo 3 fábricas nesse ano, na Argentina, na Colômbia, e no México. Na busca por mercados emergentes e por manutenção dos mercados existentes a WEG compra uma fábrica em Portugal em 2002, compra uma fábrica na china e estabelece uma filial na Índia em 2004.

Visando maior valorização da empresa a WEG é considerada categoria especial de governança corporativa na Bovespa em 2007, e no mesmo ano começa a construir sua fábrica na Índia. Terminando a fábrica em 2011, mesmo ano que a empresa começa a trabalhar no mercado de eólicas e passa a fabricar aerogeradores.

c) Missão

A empresa tem como valores: Ser uma companhia humana que valoriza o trabalho de todos seus colaboradores; O trabalho em equipe no qual explora os melhores pontos de seus colaboradores; Eficiência buscando sempre melhores condições na produção; Flexibilidade de conseguir se adaptar e responder as necessidades do mercado; Inovação de buscar sempre estar buscando novas ideias e tecnologias para melhorar a empresa; Liderança no relacionamento com seus clientes. Tendo na base desses valores sua missão.

d) Modelo de Gestão

A WEG faz utilização do modelo de gestão corporativa, sendo administrada por um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal, uma Presidência Executiva e uma Diretoria Operacional.

"governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros" Jensen (2001, p.2)

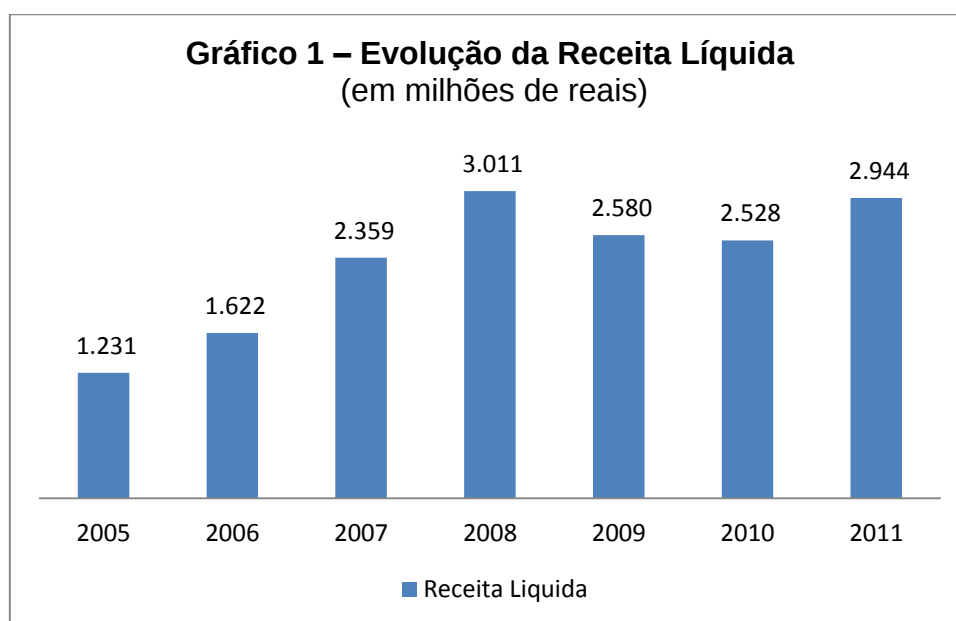
Essa prática de gestão tem por base ser transparente aos seus acionistas, a empresa busca todo ano fazer um relatório anual na qual divulga os acontecimentos e seus balancetes anuais, desse modo demonstrando zelar as crenças, os valores e as propostas aplicadas pela empresa.

A WEG “ tem suas ações negociadas na BM&FBovespa sob o código “WEGE3” e está listada, desde junho de 2007, no segmento especial de governança corporativa denominado Novo Mercado.” (Relatório anual WEG 2011, p.16)

e) Desempenho Econômico-Financeiro

No ano de 2011, a empresa teve uma maior estabilidade em relação ao ano anterior no mercado nacional porém com crescimento menor. Segundo o Relatório Anual da WEG (2011), o Brasil teve um crescimento no PIB de 3,6%.

Tendo em vistas essa estatística a empresa, teve um crescimento de 18,2% em relação ao ano anterior na sua receita operacional líquida, sendo que desse crescimento 9% foi do mercado interno e 44% foi do mercado externo atingindo a quantia de R\$ 5.189,4 milhões. Uma receita que apesar do crescimento foi abaixo da receita do ano anterior, como pode ser visualizado no gráfico abaixo.



Fonte: Adaptado Relatório Anual WEG de 2011.

O gráfico evidencia o considerável crescimento na receita líquida da empresa que aproveitou a devida desvalorização da moeda brasileira em relação ao dólar médio de 2011, impactando nas exportações. Contudo, apesar de ter tido um ano favorável à empresa, o lucro líquido foi 7% abaixo do lucro do ano anterior.

4.1.2 Internacionalização

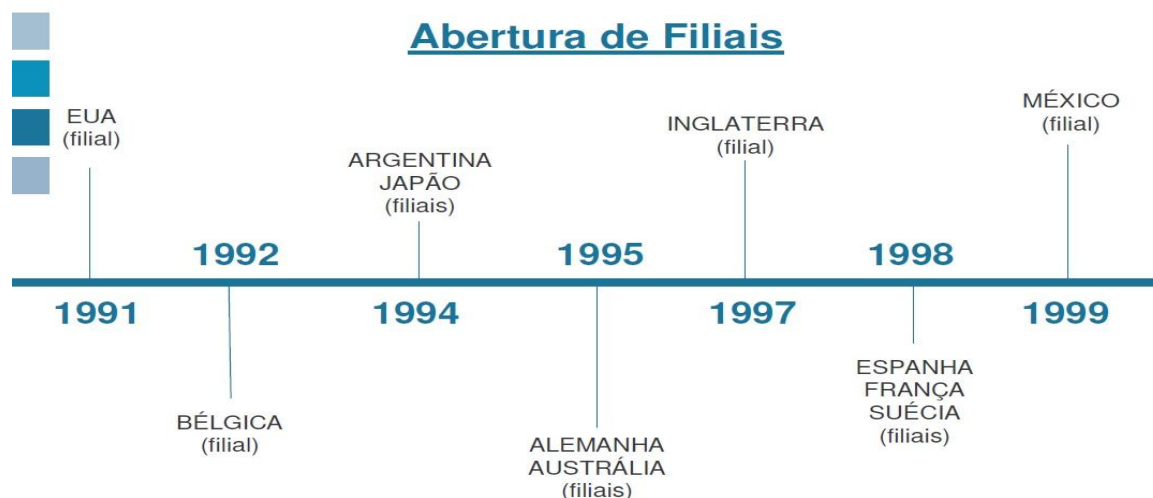
a) Processo de internacionalização

O processo de internacionalização da Weg pode ser definido em 4 fases, sendo a primeira fase em 1970 com o começo das exportações pela empresa, os primeiros contratos de representação e distribuição e também com a abertura de capital que a empresa definiu em 1971. As exportações tiveram seu começo pela América latina onde se tinha uma maior proximidade cultural e maior facilidade no idioma. A empresa também buscou participar em feiras no exterior para buscar aprimoramento de seus produtos e para que eles tivessem uma maior aceitação nos mercados externos.

A segunda fase da empresa ocorreu na década de 80, a empresa se via na necessidade de conquistar os mercados e se adaptar melhor as culturas estrangeiras, com esse intuito ela buscou criar extensões de representantes e distribuidores, criar um departamento de comércio exterior, aumentar suas participações em feiras internacionais, certificar seus produtos e incentivar os seus funcionários aprender outras línguas. O incentivo foi realizado através de um auxílio da WEG para ensinar inglês e espanhol aos funcionários, além de também promover o intercambio de funcionários entre filiais no exterior para treinamentos. A WEG também adotou uma filosofia de que exportar faz parte do negócio, contrariando a filosofia da época que era de exportar somente o excedente.

Na década de 90 a Weg começou sua terceira fase de internacionalização onde ela definiu suas estratégias em relação ao mercado externo, transformou seu departamento de comércio exterior na empresa WEG exportadora. A WEG se sentindo muito dependente de distribuidores resolveu substituir esses distribuidores por filiais comerciais criando assim suas primeiras filiais, e como meio para abrir suas filiais a empresa associou-se a distribuidores locais e contratou especialistas locais em cada país. Segue uma figura com suas primeiras filiais:

Internacionalização - 3ª Fase



Fonte: Processo de Internacionalização da WEG, 2011.

Já a quarta fase teve início em 2000 e se mantém até hoje, a empresa resolveu criar uma cobertura para atender mundialmente, buscou tentar conquistar o mercado asiático, e além disso procurou criar suas fábricas no mundo através da compra de fabricas concorrentes já existentes tendo menos gastos em sua instalação. Através disso a empresa foi ganhando mais ainda o mercado internacional como pode se ver na figura abaixo:

Internacionalização - 4ª Fase



Fonte: Processo de Internacionalização da WEG, 2011.

b) Mercado de atuação

O Grupo WEG atua em 27 países, desde áreas voltadas para energia, transmissão e distribuição até automação e tintas. Sendo deste grupo de países, apenas 3 países; África do Sul, Índia e Argentina; possuem fábricas e filiais.



Fonte: Processo de Internacionalização da WEG, 2011.

c) Estratégias utilizadas

A empresa se utilizou de várias estratégias de internacionalização. Dentre elas o grupo WEG faz utilização principalmente de joint ventures, alianças estratégicas, exportações e investimento direto como seus principais métodos de abordar outros mercados, contudo a empresa também faz utilizações de estratégias como a brand label e o global sourcing.

Brand label é uma estratégia que se categoriza dentro do licenciamento, no qual um projeto próprio é levado para o país onde será negociado apenas para sua fabricação, recebendo depois sua marca original. A WEG utilizou por um tempo essa estratégia hoje ela não é mais utilizada. O global sourcing, ou fornecimento global é segundo Kotabe (1992) a busca das melhores combinações existentes nas operações de vendas, pesquisas, produções e desenvolvimento visando a criação de valor da empresa com atuações no mundo todo.

Além dessas a WEG se utiliza das legislações em vigor nos países no qual atua, gerando receitas tributáveis, com os impostos correntes e diferidos.



Fonte: Revista Faculdade Cenecista de Joinville, 2002.

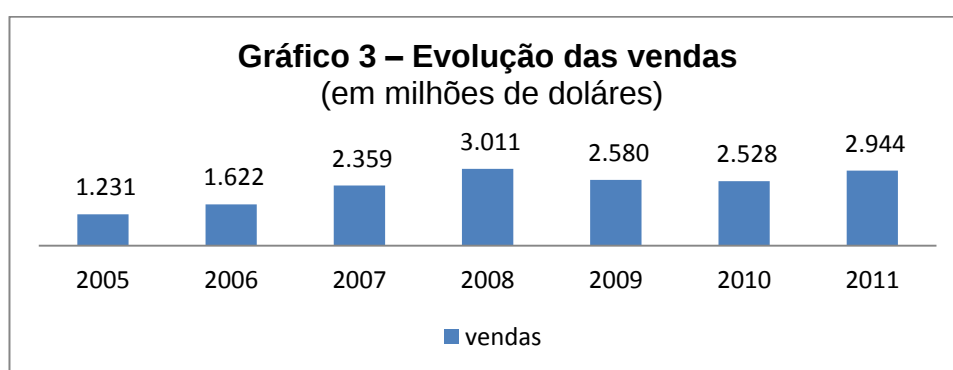
d) Desempenho Econômico-Financeiro no mercado externo

O Grupo Weg obteve, em 2011, uma receita líquida que atingiu R\$ 2.286,4 milhões, sendo 44% desta receita operacional líquida total. Foi um grande crescimento (33%) se comparado ao ano de 2010. Tudo isso deve-se ao aumento do mercado tradicional e de novos mercados, auxiliando no crescimento de mercados subdesenvolvidos que foram adquiridos no ano de 2010.

4.1.2 Breve análise do modelo

Como visto através das informações anteriores, o grupo WEG fez seu processo no padrão do que seria internacionalização aos poucos e de modo a procurar sempre uma menor quantidade de risco. A empresa começou cedo com as exportações, partindo aos poucos para novos investimentos e aumentando seus riscos na internacionalização. Ela partiu da exportação, depois aplicou os preceitos de joint ventures onde ela substituiu suas distribuidoras por parcerias com distribuidoras locais criando assim suas filiais. Tendo por fim optado ao início do ano 2000, fazer investimento direto com criação de fábricas em outros países no qual ela teve uma atitude de reduzir os custos com esse investimento comprando fábricas concorrentes para se instalar no mercado.

O grupo WEG é uma das grandes empresas de mercado de motores e automação. Em se analisando os dados, ela teve um grande aumento em sua capacidade de produção, no numero de colaboradores e também em suas vendas através dessa internacionalização, outro ponto positivo para a empresa foi o desenvolvimento de novas tecnologias, com o contato com outros mercados. Mostrando de forma clara e sucinta o quão esse processo a fez crescer. Contudo o Grupo WEG também teve a necessidade de criar equipes especializadas para lidar com esse processo, tendo uma despesa maior com a organização desses setores e o treinamento de seus colaboradores. Abaixo segue um gráfico do desempenho de vendas da WEG.



Fonte: Processo de Internacionalização da WEG, 2011.

4.2 Estudo de Caso: Empresa Marcopolo

4.2.1 A empresa

a) Resumo Executivo

A Marcopolo S.A. é uma das principais fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo, suas atividades são voltadas para o desenvolvimento de soluções para o transporte coletivo de passageiros. A empresa oferece uma linha diversificada de produtos que abrange os modelos de ônibus rodoviários; urbanos; micros e miniônibus. A empresa mantém suas atividades de forma ininterrupta [há 63 anos] e produziu nesse período mais de 285 mil ônibus até os dias de hoje.

Em 2011, a Marcopolo registrou receita líquida consolidada de R\$ 3,368 bilhão com a produção de 31.761 unidades, crescimento de 14.3% em relação ao ano de 2010. Aonde deste total, 67.2% foram produzidas no Brasil 32.8% no exterior. As exportações e os negócios no exterior representaram 72.9% da receita líquida. No mercado brasileiro, é a maior fabricante e detém cerca de 45.7% de participação. Internacionalmente, é uma das principais fabricantes,

contribuindo com cerca de 7% da produção mundial. A empresa está presente em mais de 100 países pelo mundo.

b) História

Em seis de agosto de 1949, foi fundada a Nicola & Cia. Ltda. Formada por oito sócios e quinze funcionários, a produção da empresa consistia na fabricação de carrocerias, pintura e chapeação de automóveis, tudo isso de forma artesanal, pois na época não existiam chassis de ônibus e caminhões, as carrocerias eram feitas de madeira no tamanho que o cliente necessitasse.

Em 1953, a empresa inovou na indústria de carrocerias de ônibus no Brasil, pois começou a produzir estruturas de aço, o que reduziu o tempo de fabricação, pois passaram a existir chassis especiais para ônibus.

Entre 1954 e 1957, ocorreu a construção da nova fábrica no bairro Planalto, em Caxias do Sul. Essa fábrica iniciou a produção de chassis brasileiros, que são então utilizados na fabricação dos ônibus da empresa.

Em 1961, a empresa assinou com a *Compañia Omnibus Pando* do Uruguai o primeiro contrato de exportação, que implicou na atualização dos processos produtivos e na implantação de programas de treinamento. Dois anos depois, foi inaugurada a Filial de São Paulo, e, no ano seguinte, a de Curitiba, proporcionando o suporte que a empresa necessitava para seu crescimento.

Em 1968, lançaram o ônibus Marcopolo, cujo sucesso foi tão grande que levou a empresa a adotar o seu nome. Assim, em 1971, a empresa mudou a razão social para Marcopolo S.A. Carrocerias e Ônibus e neste mesmo ano, a empresa iniciou a exportação de tecnologia e de unidades desmontadas.

A empresa abre seu capital e começa a negociar suas ações na Bovespa no ano de 1977. Quatro anos depois, em 1981, a Marcopolo inauguraria uma unidade que centralizaria sua produção de ônibus.

Em 1984, Marcopolo Distribuidora de Peças Ltda. foi constituída. Dois anos depois, em 1986, começaram a implantação de técnicas japonesas de produção e administração em

suas fábricas, uma delas foi o *Just in time*, o qual foi adaptado à realidade brasileira, gerando o Simps - Sistema Integrado Marcopolo de Produção, que tem foco no trabalho em equipe.

A Marcopolo iniciou seu processo de exportação em 1961 com pequenas exportações para o Uruguai. No início da década de 1980 a empresa obteve grandes valores de exportação, que foram freados pela crise nacional reduzindo o lucro, todavia não impossibilitou o crescimento internacional da empresa.

No ano de 1991 a empresa tomou outro grande passo em relação a sua internacionalização, quando ela inaugura sua indústria de carrocerias em Portugal. Sendo que os próximos investimentos desse porte só voltam a ocorrer no ano de 2001 quando a Marcopolo cria a Superpolo S.A. na Colômbia e a Marcopolo South África na África do Sul.

Em 2002 a Bovespa aderiu a empresa no nível 2 de governança corporativa, melhorando a visibilidade de sua marca no mercado exterior.

Como necessidade para aumentar seu crescimento a Marcopolo no ano de 2005 aprova um novo modelo de gestão, através da criação de Comitês e do Conselho de Herdeiros, e aprova também um novo código de conduta da empresa.

Entre os anos de 2006 e 2008 a Marcopolo começou uma série de Joint Ventures com empresas da Índia, Rússia, China e Egito. Sendo que, desde 2009, a empresa atua em 3 plantas no Brasil e 12 no exterior – Argentina, Colômbia, México, China, Índia, Portugal, Rússia, África do Sul e Egito e tem sua marca presente em mais de 100 países.

c) Missão

Os valores organizacionais da empresa são: o respeito e valorização das pessoas, a satisfação dos clientes, a excelência no resultado, solidez econômico-financeiras, o respeito ao meio-ambiente e as comunidades, a ética e o respeito as parcerias.

A missão da empresa é de oferecer soluções, bens e serviços para satisfazer clientes e usuários, com tecnologia e performance; remunerar adequadamente o investimento, atuando para que seja priorizado o transporte coletivo de passageiros, contribuindo assim, para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade.

Já a visão da empresa é de ser reconhecida como a empresa brasileira mais competitiva nos segmentos de negócios que estiver atuando e de sólida imagem econômica e social.

d) Modelo de Gestão

A Companhia é composta por um Conselho de Administração que possui seis membros: dois internos, um externo e três independentes. O Conselho Fiscal é composto de três membros, com sua maioria representando os acionistas minoritários e detentores de ações preferenciais.

A Marcopolo foi à primeira empresa do setor industrial brasileiro a aderir aos padrões e regras de Governança Corporativa Nível II da Bovespa, que prevê, além da aceitação das obrigações contidas no nível I, adoção de um conjunto de práticas bem mais amplos. Além disso, tem como princípios a justiça e o respeito aos direitos dos acionistas minoritários. Dentre os compromissos assumidos com o programa, a empresa adotou o *tag along* de 100,0% aos acionistas minoritários detentores de ações ordinárias e de 80,0% aos acionistas detentores de ações preferenciais. A empresa comprometeu-se, para estimular a liquidez de seus papéis, a manter em circulação no mercado pelo menos 25,0% das ações, bem como dar transparência nas negociações de ações por parte dos administradores e controladores.

g) Desempenho Econômico-Financeiro

A expansão da economia mundial favoreceu os negócios da empresa, contudo é preciso observar algumas variáveis que influem decisivamente no desempenho da empresa, como os aumentos nos preços das matérias-primas, valorização do real e os aumentos na taxas de juros.

Apesar desses fatores, a empresa apresentou ótimos resultados. A receita líquida foi positiva em R\$ 65.7 milhões em 2011, contra resultado positivo de R\$ 78.2 milhões em 2010. A receita no ano de 2011 foi de R\$ 249.8 milhões, 19% maior que no ano anterior.

As atividades operacionais, de 2011, geraram recursos de R\$ 381.8 milhões/ as atividades de investimento demandaram R\$ 74.7 milhões, enquanto as atividades de financiamento consumiram R\$ 76 milhões.

4.2.2 A Internacionalização

a) O processo de internacionalização

O processo de internacionalização da Marcopolo aconteceu de maneira progressiva, em que aos poucos a empresa foi aperfeiçoando suas estratégias. Atualmente, a empresa tem dedicado esforços aos investimentos na produção no Brasil e no exterior, às exportações e à

continuidade da internacionalização, essas são estratégias da empresa para consolidação de seu crescimento, além disso, continua pesquisando novos mercados para seus produtos em importantes regiões no mundo.

O primeiro contato com o mercado externo foi em 1961, quando ocorreu a primeira atividade de exportação, com uma remessa para o Uruguai, por meio do contrato com a *Compañia Omnibus Pando*. Em 1988, a empresa chegou ao mercado norte-americano, exportando o microônibus.

Em 1991 foi inaugurada a fábrica de Coimbra em Portugal, a empresa foi inserida na União Européia, com todas as operações da Marcopolo e foi à porta de entrada para os produtos da Marcopolo na Europa.

As atividades no mercado mexicano iniciaram em 1992, por meio de uma aliança estratégica com uma empresa local, a Dyna, em que a Marcopolo vendeu tecnologia. Em 1999 foi constituída a fábrica em Águas Calientes, a Polomex S.A, que mais tarde foi transferida para Monterrey.

Em 1998 foi inaugurada a Marcopolo Latinoamérica, com sede na província de Córdoba, Argentina, onde a empresa atingiu grande presença de mercado, com 35% de *market share*. Porém, com a crise econômica no país em 2001, a fábrica da Argentina teve que ser fechada.

Em 2000, a Marcopolo chegou à Colômbia, com uma fabrica em Bogotá. Esse empreendimento foi uma associação 50/50 com a Superbus, fabrica de ônibus do grupo Fanalca. Ainda em 2000, a empresa chegou à África do Sul, com a empresa *Marcopolo South Africa*, em Pietesburg, que em 2001 transferiu as instalações para Johanesburgo, onde adquiriu a fábrica da Volvo.

Em 2002, instalou-se na China por meio de aliança estratégica, em que a Marcopolo vende tecnologia para a Iveco. No ano de 2005, a empresa criou o banco moneo s.a. e renovou seu modelo de gestão e seu código de conduta de modo a beneficiar seu crescimento.

Procurando melhorar seus investimentos em mercados emergentes, a Marcopolo firma duas joint ventures em 2006, uma com a Tata motors da Índia, e outra com a Ruspromauto da Rússia. No ano seguinte a empresa, adquiri ações da Metalpar na Argentina e articula uma joint venture com a GB auto do Egito que só é efetivada em 2008.

No ano de 2011, a empresa continuou sua politica de internacionalização e anunciou uma a joint venture com o grupo OJSC KAMAZ, maior empresa automobilística da Rússia e anunciou també a aquisição de 75% na participação da empresa Volgren Australia PTY. Limited sediada em Melbourne, na Austrália.

b) Mercados de Atuação

A Companhia opera com 12 grandes fábricas no exterior, sendo três nas Américas: México, Colômbia e Argentina; na Europa: Portugal e Rússia; na África: África do Sul e Egito; na Ásia: China e Índia. Apesar de estar com as atividades paralisadas na Argentina, a Marcopolo retomou as exportações diretas para empresas daquele país, que efetuam suas compras com pagamentos antecipados.

A empresa ainda está presente em mais de 100 países ao redor do mundo. Atualmente a empresa tem concentrado esforços em mercados como a América Latina, Oriente Médio, África e principalmente na Ásia.

A Marcopolo possui mais de trinta representantes espalhados em todo o mundo, estes representantes são, em sua grande maioria, ex-funcionários da empresa, o que assegura um grande conhecimento em relação aos produtos, o que aumenta a capacidade de comercialização da Marcopolo.

A presença da empresa no mercado mundial, bem como a participação de cada mercado na receita bruta pode ser verificada na figura abaixo:



Fonte: http://www.marcopolo.com.br/website/2011/marcopolo/pt/a_marcopolo/atuacao.

A empresa tem marcado presença mundial por meio do posicionamento nos mercados comuns, no Mercosul ; União Européia; Cone Sul África; Far East (China) ; Caricom (México e Colombia); Magreb (Norte da África) via Portugal e Marrocos; Cafta (Centro

América). Na Marcopolo, o foco nas exportações e unidades fabris em blocos econômicos importantes faz parte da estratégia da empresa em minimizar riscos da dependência a determinados clientes.

c) Estratégias utilizadas

A Marcopolo utiliza várias estratégias de inserção em mercados externos, sendo elas: a exportação; instalação de fábricas no exterior; *joint ventures* e *global sourcing*. Cada uma delas é utilizada com um objetivo e todas contribuem para o excelente desempenho da empresa.

Exportação

A exportação é a forma tradicional das empresas ingressarem no mercado externo.

De acordo com dados da ADVB/RS, a Marcopolo exportou em 2011 R\$ 15,4 bilhões.

Atividades de exportação estão sujeitas as oscilações cambiais, que influenciam diretamente nos resultados da operação. Sendo que a matriz da empresa é brasileira e fabrica no país muitas peças que são utilizadas no exterior. Sendo assim, não há como neutralizar 100% o efeito das oscilações cambiais. A empresa adota como prática a garantia das operações por meio de cartas de crédito ou outras garantias que assegurem a liquidez das operações para fazer uma cambial e diminuir os riscos de mercado.

As barreiras comerciais impostas pelos outros países, que às vezes podem dificultar a entrada do produto em determinados países, sendo assim, a empresa trabalha com o foco nos blocos econômicos organizados em várias regiões do mundo, sendo um jeito de evitar algumas barreiras.

No mercado, a Marcopolo, fixou-se como uma grande empresa exportadora e atualmente exporta para mais de cem países, possuindo uma variedade de clientes, e assim, diluindo assim seus riscos nas vendas.

d) Desempenho econômico-financeiro no mercado externo

No ano de 2011, as unidades no exterior produziram cerca de 10,3 mil unidades, 19,1% a mais que no ano anterior, representando 32,8% da produção consolidada da empresa. A Marcopolo teve em sua receita líquida um aumento de 3,1% em receita líquida que subiu de 884,8 milhões de reais para 912,3 milhões de reais

PRODUTOS	2011		2010		TOTAL	
	MI	ME	MI	ME	2011	2010
Rodoviários	902,3	376,6	750,4	393,2	1.278,9	1.143,6
Urbanos	699,1	282,1	569,0	251,8	981,2	820,8
Micros	98,5	42,5	114,8	38,9	141,0	153,7
Minis – LCV	15,4	86,0	45,8	68,0	101,4	113,8
Subtotal carrocerias	1.715,3	787,2	1.480,0	751,9	2.502,5	2.231,9
Volares	585,8	32,8	481,8	20,3	618,6	502,1
Bco. Moneo, Peças, Outros	155,5	92,3	117,9	112,6	247,8	230,5
TOTAL GERAL	2.456,6	912,3	2.079,7	884,8	3.368,9	2.964,5

Fonte: Relatório Administrativo Marcopolo, 2011

4.2.3 Breve análise do modelo

A empresa Marcopolo também começou sua internacionalização através da exportação, e depois ela foi feita de modo progressivo ao começar pela exportação ela pode testar a fluidez do mercado antes de tentar qualquer outra abordagem. A medida que ia progredindo ela começou a fazer acordos comerciais e a investir em outros países com um plano de internacionalização já predeterminado de quanto seria gasto no processo e de quais eram as metas com isso. A sua grande diferenciação quanto a seu processo é que ele foi muito bem construído através de estudos e expectativas. Através desse método a Marcopolo teve um aumento em sua capacidade de produção, em sua lucratividade, diminuiu sua dependência inicial do mercado interno e diluiu seus riscos com entrada em outros mercados, além de ter melhorado sua tecnologia. Uma outra vantagem foi a grande visibilidade da marca, hoje em dia uma das empresas com quantidade representativa de market share.

Entretanto, a empresa Marcopolo teve que buscar a adaptação de seus produtos para inserção de novos mercados criando maiores despesas com isso, e também tem em seu plano de internacionalização de que o retorno esperado deste investimento em de longo prazo. Ao investir em mercados ascendentes a empresa sabe que sua margem de lucro será maior quando o mercado nesses locais se estabilizar.

5. CONCLUSÃO

Este artigo demonstrou os processos envolvidos na internacionalização, quais estratégias podem ser aplicadas para que ela aconteça, assim como os seus efeitos, vantagens e desvantagens por sua implementação. O artigo conseguiu alcançar seus objetivos, demonstrando como ocorreu o processo de internacionalização de ambas as empresas e fazendo uma análise de como o processo ocorreu.

No estudo de caso da WEG foi possível observar o processo de internacionalização da empresa e as variáveis internas e externas que contribuíram para o sucesso do modelo adotado pela empresa. As variáveis internas se mostraram determinantes na composição do modelo adotado, na medida em que funcionários motivados, adoção de políticas corretas de responsabilidade social e ambiental, a detenção de tecnologia própria compõem um conjunto de vantagens que possibilitam a empresa obter competitividade internacional. Além disso, a utilização de um modelo diversificado de estratégias contribuiu para o bom desempenho da empresa. Em relação às estratégias utilizadas, foi observado que somente a atividade e exportadora não se sustenta, pois a empresa ficaria a mercê de políticas macroeconômicas que influenciam no desempenho de suas atividades. Dessa forma, a diversificação torna-se a opção mais viável, uma vez que a empresa tem a possibilidade de compensar possíveis perdas. Entretanto, é preciso salientar que diversificação não significa que a empresa deverá utilizar todas as estratégias possíveis, no caso da WEG, a empresa não possui muitas experiências positivas com *joint venture*, logo utiliza outras formas para compensar. Por outro lado, a atividade exportadora e as fábricas no exterior são empreendimentos muito lucrativos. A adoção do *global sourcing*, mostra a ampla visão da empresa, na medida em que ela está disposta a buscar fornecedores globais, a fim de oferecer produtos competitivos mundialmente. Além disso, a empresa continua adotando a tendência global de internacionalização da produção e vem buscando novos mercados para instalar suas fabricas, e conseqüentemente, tornar-se competitiva para atender os clientes espalhados em todo o mundo.

Com o estudo de caso da empresa Marcopolo pode-se perceber que seu processo de internacionalização não foi planejado, foi acontecendo aos poucos, de acordo com as demandas do mercado. Entretanto, hoje a empresa encontra-se entre as maiores fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo. O sucesso da empresa está diretamente relacionado às suas

políticas internas, tendo em vista a necessidade de deter tecnologia própria, trabalhar com colaboradores motivados, preservar o meio ambiente, agir com responsabilidade social. Em relação ao seu envolvimento com o mercado externo, a Marcopolo iniciou seu processo de internacionalização com as exportações, devido às suas facilidades comparadas com as demais estratégias. Porém, com o passar do tempo a empresa percebeu que poderia ser vantajoso, ou mesmo necessário, fazer alianças, estabelecer *joint ventures* ou instalar fábricas no exterior. Isto se deve à busca de competitividade que as empresas tanto necessitam no mundo globalizado no qual estão inseridas. Assim, a atual estratégia de internacionalização da Marcopolo tem como foco o aperfeiçoamento das suas políticas internas, formação de alianças com grandes montadoras de chassi, diversificação de mercado, consolidação e ampliação das operações existentes.

No presente estudo foi possível mostrar a internacionalização sob vários ângulos, desde uma exportação, passando pela formação de alianças até a instalação de fábricas no exterior. De fato a internacionalização consiste num processo, composto de varias etapas, que deve ser buscado pelas empresas a fim de serem competitivas no mundo globalizado no qual estão inseridas. Assim, adoção de estratégias diversificadas de inserção em mercados externos aliada a uma política interna consistente fez com as empresas WEG e Marcopolo tivesse sucesso no seu processo de internacionalização. Dessa forma, a hipótese desse estudo pode ser comprovada, uma vez que o modelo de internacionalização adotado pelas empresas brasileiras WEG e Marcopolo contribuiu de forma efetiva para sua inserção no mercado global.

Pode se constatar, também, que a internacionalização das duas empresas gerou um grande aumento nas vendas, no numero de colaboradores, na capacidade de produção, nos lucros das empresas, no desenvolvimento de tecnologias melhores, e em como elas são vistas no mercado nacional e mundial.

O estudo realizado foi muito gratificante e proveitoso, pois com ele, foi possível entender como diversos fatores no ambiente interno, como modelo de gestão, política de recursos humanos, tecnologia aplicada, e fatores externos como política monetária, fiscal, acordos comerciais podem influenciar no processo de internacionalização das empresas. Além disso, pode-se perceber que a internacionalização tornou-se uma exigência do mercado globalizado e que as empresas devem acompanhar essa tendência a fim de serem

competitivas no mercado global. Entretanto, sabe-se que ainda há muito para ser estudado e outras contribuições deverão ser feitas a fim de aprofundar e enriquecer o tema proposto

Como recomendação para estudos futuros, sugere-se que sejam feitos estudos com empresas de ramos diferentes, e também que sejam feito estudos de internacionalização de empresas internacionais no mercado brasileiro.

6. REFERENCIAS

DIAS, Manuela Cristina. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. Porto, 2007. Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Meyer, R.. **The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion**, Rotterdam, 1996. Relatório Administrativo, Erasmus University, Rotterdam

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Kotabe, Masaaki, **Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, and Marketing Interfaces**, New York: Quorum Books, 1992.

Freire, A.. **Estratégia – Sucesso em Portugal**, Lisboa: Editorial Verbo, 1997.

WEG. Disponível em: <www.weg.com.br> Acesso em: 20 ago. 2012.

WEG. **Relatório anual**, 2006.

WEG. **Relatório anual**, 2007.

WEG. **Relatório anual**, 2008.

WEG. **Relatório anual**, 2009.

WEG. **Relatório anual**, 2010

WEG. **Relatório anual**, 2011.

O PROCESSO de Internacionalização da WEG. **Revista Faculdade Cenecista de Joinville**. Joinville, 2002, n.6.

MARCOPOLO. **Relatório da administração**, 2006.

MARCOPOLO. **Relatório da administração**, 2007.

MARCOPOLO. **Relatório da administração**, 2008.

MARCOPOLO. **Relatório da administração**, 2009.

MARCOPOLO. **Relatório da administração**, 2010.

MARCOPOLO. **Relatório da administração**, 2011.

MARCOPOLO. Disponível em: <www.marcopolo.com.br> Acesso em: 21 ago. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas. Amostras e Técnicas de Pesquisa. Elaboração, Análise e Interpretação de Dados**. 7^a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.