

## **Crise financeira e internacionalização de empresas brasileiras. Preservando o “modelo de Uppsala”**

**Leonardo Trevisan**

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP

A forte crise financeira mundial, agravada em setembro de 2008 com a falência do banco norte-americano Lehman Brothers, representou significativo teste para as teorias relativas às decisões de internacionalização das empresas brasileiras. Nesse processo, merece atenção que a Marcopolo, fabricante de carrocerias de ônibus, com sede em Caxias do Sul (RS), presente em nove países, manteve a abertura da segunda fábrica na Índia, inaugurada em fevereiro de 2009, com capacidade para 25 mil unidades de produção por ano. Observe-se que em relação a janeiro de 2009, o faturamento dessa empresa recuou 9,7% em fevereiro, depois de acumular a perda de 35,3% entre janeiro e dezembro de 2008 (SILVA, 2009). Apesar da crise e da perda de faturamento, a empresa não alterou o cronograma para implantação da segunda fábrica naquele país. Os procedimentos de internacionalização comportam dois quadros teóricos distintos: o econômico e o organizacional. Privilegiar aspectos econômicos na decisão de internacionalizar representa atender primeiro, por exemplo, as lógicas da teoria de comércio, da balança de pagamentos e das paridades cambiais. Privilegiar o organizacional significa oferecer maior espaço no processo decisório aos dados “comportamentais da firma”, obedecendo aos preceitos do “modelo de Uppsala” (JOHANSON; VAHINE, 1977). Nesse modelo, a internacionalização é resultado do desenvolvimento interno, destacando fusão gradual com outras empresas e divisão de conhecimento do mercado externo e de operações. Nessa perspectiva, a decisão de internacionalizar é sempre “incremental”, iniciada pela abertura de vias de exportação, seguida do estabelecimento de subsidiárias para vendas até a decisão de internalizar processos produtivos. O confronto de quadros teóricos com os casos práticos já motivou a afirmação de que apesar de todas as pressões cambiais, as empresas brasileiras bem sucedidas na decisão de internacionalizar cumpriram o roteiro teórico proposto pelo “modelo de Uppsala”. A implementação da decisão de abrir uma segunda fábrica na Índia foi tomada quando a Marcopolo mantinha, no mesmo mês de fevereiro, 1,8 mil dos 7,6 mil trabalhadores da fábrica de Caxias do Sul em férias coletivas. Em 2008, a Marcopolo teve receita líquida de R\$ 2,4 bilhões, com produção de 21 mil ônibus nas nove unidades externas da companhia, frente a um faturamento de R\$ 2,12 bilhões em 2007 (CIGANA, 2008). Apenas o mercado indiano consome cerca de 50 mil ônibus por ano e a expectativa da empresa é atender, com suas duas fábricas, a metade dessa demanda. O caso Marcopolo, mantendo decisões de expansão externa em plena crise financeira, portanto, sinaliza que o “modelo de Uppsala”, com ênfase no perfil incremental, é base consistente do processo de internacionalização de empresas brasileiras.

### **Referências**

CIGANA, C. “Marcopolo muda foco no exterior”, in *Gazeta Mercantil*, edição de 27 de fevereiro de 2008, p. C1.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, 8, 1977.

SILVA, C. “Marcopolo inaugura fábrica em meio à crise”, in *O Estado de São Paulo*, edição de 6 de fevereiro de 2009, p. B6.