

“2ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL- CHINA”

RESPOSTAS EMPRESARIAIS BRASILEIRAS

SR. JOSÉ A. MARTINS - 18/04/07

I. MERCADO INTERNACIONAL

⇒ A partir de 2002, Brasil aparece com grande desempenho:

Exportações 2006: US\$ 137,5 bi

Importações 2006: US\$ 91,4 bi

Saldo Balança Comercial: US\$ 46,1 bi

⇒ Embora o peso das commodities (agrícolas, petróleo e minério) tenham peso de mais de 50% na pauta exportação, segmento manufaturados representa mais de 40% do total.

⇒ Exportações de manufaturados, apesar da valorização do real, continuam significativas, embora alguns setores já sintam impactos negativos.

I. MERCADO INTERNACIONAL

⇒ Como todos os governos preocupam-se em gerar uma maior empregabilidade local, os exportadores começam a sofrer barreiras, principalmente nos Impostos de Importação.

⇒ Isso geralmente ocorre para produtos que envolvem alto grau de mão de obra ou de grande automação.

⇒ Exemplos:

a) Alta mão de obra: aviões, ônibus, equipamentos rodoviários, equipamentos ferroviários, automóveis, móveis, etc.

b) Alta automação: autopeças, motores elétricos, compressores, etc.

II. INTERNACIONALIZAÇÃO

O QUE VEM ACONTECENDO COM AS EMPRESAS EXPORTADORAS:

- ⇒ Os processos de exportação passam primeiramente por exportações de produtos completos (CBU).
- ⇒ Surgem as barreiras de importação, impondo impostos elevados, pois os países todos querem se industrializar.
- ⇒ Os países importadores aceitam reduzir os impostos de importação, desde que os produtos importados sejam montados no país.
- ⇒ Geralmente estabelecem-se contratos de venda de tecnologia para empresas locais que operam no segmento e os produtos passam a ser exportados em CKD ou SKD.

II. INTERNACIONALIZAÇÃO

- ⇒ Após esta fase, os governos pressionam para que haja uma nacionalização progressiva (Local Content), com percentuais crescentes.
- ⇒ Uma vez cedida a tecnologia de montagem e fabricação dos componentes, as empresas licenciadas passam a conhecer totalmente a tecnologia do segmento em operação.
- ⇒ Surge então o grande risco de já ter desenvolvido competidores em potencial, que após término dos Contratos de Licença, passam a ser proprietários da tecnologia.
- ⇒ Conhecem o seu produto, seu design, suas especificações técnicas, seus processos de montagem e fabricação de componentes, seus preços, marketing, estratégia de vendas – enfim, conhecem o seu produto integralmente.

II. INTERNACIONALIZAÇÃO

- ⇒ Criou-se então um monstro que a qualquer momento poderá atacar-nos com a nossa própria tecnologia.
- ⇒ A única saída para essa difícil situação é estabelecer-se no país alvo, via *joint-venture* ou independentemente. – Buscar a Internacionalização.
- ⇒ Esse foi o caminho seguido pelas grandes multinacionais da indústria automobilística, autopeças, equipamentos agrícolas, informática, eletroeletrônicos, medicamentos, alimentação, etc.
- ⇒ Internacionalização significa tornar-se uma multinacional, via *joint-ventures* locais ou controle total da operação.
- ⇒ Não confundir contratos de cessão de tecnologia ou exportação de componentes com internacionalização.

II. INTERNACIONALIZAÇÃO

- ⇒ A internacionalização servirá também como barreira protetora para eventuais “invasores” de mercado doméstico, além de solucionar relevantes problemas de logística.
- ⇒ Hoje assistimos invasão de produtos chineses (amanhã serão indianos) no mercado Brasileiro: calçados, têxteis, brinquedos, etc.
- ⇒ A estratégia protetora é estabelecer-se nesses países, para tirar proveito da mão de obra, impostos, financiamento, matérias primas, logística, etc.
- ⇒ A rodada de Doha, poderá produzir forte redução dos Impostos de Importação, principalmente no Setor Automotivo (automóveis, ônibus, implementos agrícolas, rodoviários e metroferroviários, autopeças, bicicletas, motos, etc.).

II. INTERNACIONALIZAÇÃO

⇒ Se isso acontecer, poderemos assistir um verdadeiro massacre em muitas empresas que não estiverem preparadas.

⇒ A internacionalização deixa de ser uma opção, para ser uma estratégia de sobrevivência e continuidade das empresas.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

A) PORTUGAL: 1990 - Foi o primeiro passo. Colocamos a empresa na União Européia

- ⇒ Operação 100% Marcopolo.
- ⇒ Mercado estável 23.000/ano. Grande número de competidores.
- ⇒ Produto não bem adequado ao mercado.
- ⇒ Mão-de-obra não especializada.
- ⇒ Falta de experiência resultou numa operação pequena – 10 unidades/mês.
- ⇒ A partir de 2002, com Euro favorável, reestruturamos a operação completamente e passamos a operar forte no sistema PKD.
- ⇒ Em 2005, atingimos 20 unidades/mês.
- ⇒ Com dólar desfavorável perdemos nosso poder de competir em PKD e estamos reestruturando a empresa reduzindo produção para 12 a 15 unidades/mês.



III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

B) ARGENTINA: 1997 – fábrica em Rio Cuarto.

⇒ Operação em CKD e SKD – chegamos a produzir 100 unidades/mês com 35% de *market share*.

⇒ Crise econômica em 2001, obrigou-nos hibernar a empresa.

⇒ Estima-se que o mercado argentino volte a reagir forte a partir de 2007. Vendas já estão retornando, porém não temos planos de reabrir a fábrica.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

C) MÉXICO - 2000

⇒ Implantamos a empresa POLOMEX, em Águas Calientes 100% Marcopolo.

⇒ Daimler Chrysler, em função de ser uma operação bem sucedida, propôs uma *joint-venture* onde Daimler Chrysler participaria com 26% no capital.

⇒ Feita a *joint-venture*, Daimler Chrysler convidou POLOMEX a transferir-se para própria fábrica da Daimler Chrysler, em Monterrey.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

- ⇒ Atualmente POLOMEX está em Monterrey, sendo a operação internacional mais bem sucedida da Marcopolo.
- ⇒ Produção de 1.423 unidades em 2001, 1.964 em 2002, 1.687 em 2003, 2.102 em 2004, 3.200 em 2005, 2.898 em 2006, e 735 até Março de 2007.
- ⇒ Todos os erros cometidos na Argentina e Portugal foram corrigidos no México.
- ⇒ México pertence ao mercado comum NAFTA.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

D) COLÔMBIA - 2001

⇒ Fábrica em Bogotá, em associação 50/50 com Superbus, fábrica de ônibus do grupo FANALCA.

⇒ Operação muito bem sucedida.

⇒ Produção de 375 unidades em 2001, 1.134 em 2002, 1.475 em 2003, 1.665 em 2004, 1.894 em 2005, 1.693 em 2006, e 401 até Março de 2007.

⇒ Colômbia faz parte do Mercado Comum Pacto Andino.

⇒ Será concluída fábrica nova em 2007 com capacidade para 15 ônibus/dia = 3.500 a 4.000 ônibus/ano. – Operação deverá iniciar em Junho/Julho/2007.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

E) ÁFRICA DO SUL - 2001

- ⇒ Compramos a fábrica da Volvo em Johannesburg – 100% Marcopolo Operação bem sucedida.
- ⇒ Fábrica com razoáveis perspectivas de crescimento.
- ⇒ Produção de 120 unidades em 2001, 204 em 2002, 399 em 2003, 406 em 2004, 300 em 2005, 314 em 2006, e 99 até Março de 2007.
- ⇒ Mercado Comum – Cone Sul da África (não é um Mercado Comum Oficial).
- ⇒ Desequilíbrio cambial Rand/dólar prejudicou nosso crescimento em 2005 e em 2006.
- ⇒ Final de 2006, com montagens 100% em CKD, produção deverá retornar para níveis de 25/30 unid/mês.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

F) CHINA - 2002

⇒ Venda de tecnologia para Iveco dentro da J.V. Iveco + CBC.

⇒ Incluiu know how completo para montagem de:

- High Decker
- City Bus Low entry
- Micro bus

⇒ Jigs, fixtures e treinamento. Operação *turn-key*.

⇒ Valor operação US\$ 12,5 milhões.

⇒ Contrato estabelecia opção para fornecimento futuro de componentes pela Marcopolo.

⇒ Iveco – CBC não prosperou.

⇒ Iniciamos após contatos com Chang Feng para montagem de uma fábrica de miniônibus e high decker.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

- ⇒ Após quase 2 anos de trabalho, não tivemos progresso devido a nova legislação do governo chinês para indústria automotiva.
- ⇒ Criamos uma empresa nossa MAC (Marcopolo Autoparts & Components) para produção de componentes , protótipos e também para pesquisa em *out sourcing*.
- ⇒ Agora estamos em contato com grande grupo de capital totalmente privado – ainda não temos resultado.
- ⇒ Deve-se considerar que China é o maior mercado mundial de ônibus - +/- 70.000/ano.
- ⇒ Mercado é altamente competitivo e há muitos fabricantes.
- ⇒ Preços são muito baixos e abrem as portas para criar fábrica para exportar.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

⇒ Após 2003, com a valorização do real, a performance do grupo passou a não oferecer perspectivas de crescimento:

- Receita Líquida – em milhões R\$

1999 - 464,6

2000 - 833,5

2001 - 1.056,6

2002 - 1.481,6

2003 - 1.288,5

2004 - 1.605,4

2005 - 1.709,1

2006 - 1.750,2

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

- ⇒ Prevendo uma impossibilidade de valorização do dólar, em função dos excelentes fundamentos macro econômicos, aceleraremos 2 planos já em andamento : RÚSSIA e ÍNDIA.
- ⇒ Índia é o 2º maior produtor mundial e Rússia está em 3º lugar. Em 4º lugar vem Brasil e USA (incluindo school buses).
- ⇒ Tanto Índia como Rússia têm grande demanda por transporte coletivo. Indústria com baixa tecnologia.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

G) RÚSSIA

1) Russian Buses

⇒ Joint Venture 50/50 com o maior Grupo Automobilístico russo – Russian Buses.

⇒ Investimento de US\$ 6,5 milhões

⇒ Russian Buses é formado pelas seguintes fábricas:

a) Golaz – ônibus luxo – 300/ano

b) Paz – miniônibus Volare – 11.000 a 12.000/ano

c) Liaz – urbanos 4.000 a 5.000/ano

d) Gaz – veículos Gazelle 140.000/ano

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

⇒ Plano Produção da Joint Venture:

Golaz – 700 ônibus rodoviários

Paz – 4.000 miniônibus

⇒ Esses volumes se atingem ao final de 2009/2010

2) TECHNOART

⇒ Joint Venture 50/50 na cidade de Vladimir para fabricação de componentes plásticos, fiberglass e termoplásticos para indústria automobilística e de ônibus.

III. INTERNACIONALIZAÇÃO MARCOPOLO

H) ÍNDIA

⇒ Joint Venture com grupo TATA, maior empresa automotiva da Índia.

⇒ Participação:

- TATA – 51%

- MARCOPOLO – 49%

⇒ Investimento de US\$ 13,5 milhões

⇒ Deverá ser a maior operação da Marcopolo no exterior, podendo a prazo médio superar as operações no Brasil.

⇒ Fábrica em Darwad .

⇒ Previsão para 1º ano de 4.000 unidades – podendo chegar a 20.000/25.000 unidades, em 5 anos.

⇒ Mercado Indiano: 55.000 ônibus

⇒ TATA tem 55% do mercado



IV. OUTRAS OPERAÇÕES EM PESQUISA

⇒ Pacific Rim – 600 milhões habitantes (Indonésia, Tailândia, Singapura, Malásia, Filipinas, Burma, Vietnam).

⇒ Egito – Mid East.

⇒ Irã – montagem de micros.

⇒ Nigéria – montagem de urbanos.

V. PRODUÇÃO MARCOPOLO – MUNDIAL CONSOLIDADA POR EMPRESA – (UN)

	2007*	2006	2005	2004	2003	2002
NO BRASIL						
Marcopolo	1.677	7.332	7.715	8.504	8.314	8.749
Ciferal	557	3.243	3.123	3.085	2.368	2.630
<u>TOTAL BRASIL</u>	<u>2.234</u>	<u>10.575</u>	<u>10.838</u>	<u>11.589</u>	<u>10.682</u>	<u>11.379</u>
NO EXTERIOR						
México	735	2.898	3.200	2.102	1.687	1.964
Portugal	44	190	224	176	119	96
Argentina	-	-	-	-	-	-
África do Sul	99	314	300	406	399	204
Colômbia	401	1.693	1.894	1.665	1.475	1.134
<u>TOTAL EXTERIOR</u>	<u>1.279</u>	<u>5.095</u>	<u>5.618</u>	<u>4.349</u>	<u>3.680</u>	<u>3.398</u>
<u>TOTAL GERAL</u>	<u>3.513</u>	<u>15.670</u>	<u>16.456</u>	<u>15.938</u>	<u>14.362</u>	<u>14.777</u>

Fonte: Marcopolo
* Até Março/07

VI. MAPA COM ESTRUTURA CORPORATIVA MARCOPOLO



Marcopolo S.A.

NOSSAS FÁBRICAS

MARCOPOLO PLANALTO



Caxias do Sul/RS - Brasil



MARCOPOLO ANA RECH



Caxias do Sul/RS - Brasil



CIFERAL



Duque de Caxias - RJ



MARCOPOLO INDÚSTRIA DE CARROÇARIAS S.A



Coimbra - Portugal



MARCOPOLO LATINOAMÉRICA S.A



Rio Cuarto – Córdoba - Argentina

POLOMEX S.A. DE C.V



Monterrey - México



MARCOPOLO SOUTH AFRICA (PTY) LTD.



Johannesburg – África do Sul



Marcopolo

APROXIMANDO PESSOAS
BRINGING PEOPLE TOGETHER - APROXIMANDO PERSONAS

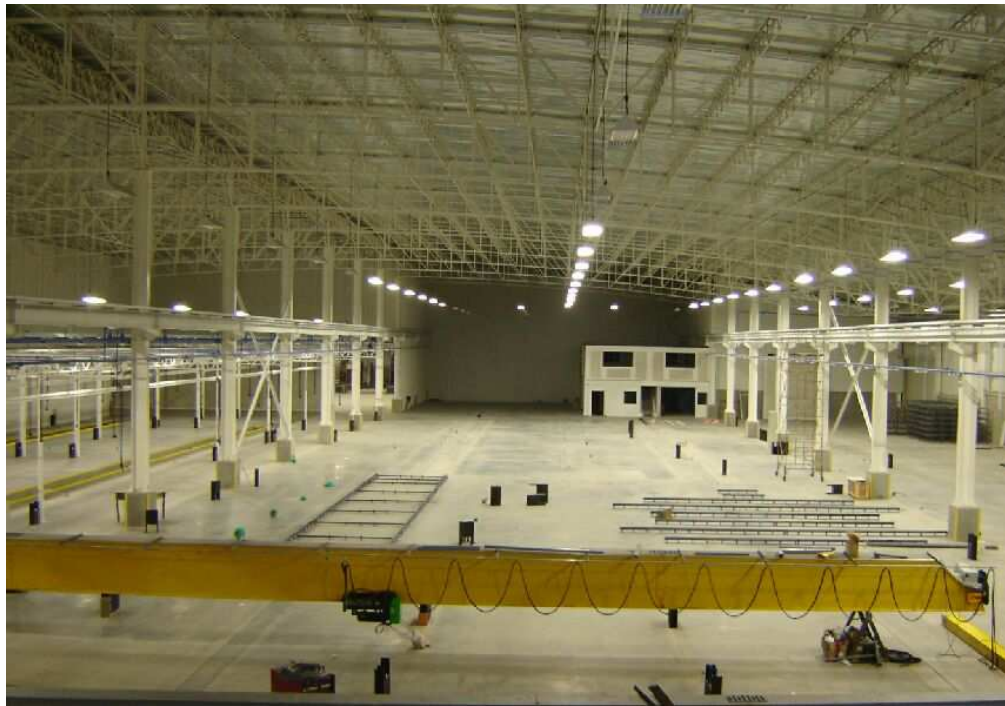
SUPERPOLO S.A



Bogotá - Colômbia







MVC SÃO JOSÉ DOS PINHAIS



São José dos Pinhais/PR - Brasil

MVC CATALÃO



Catalão/GO - Brasil



MVC XERÉM



Xerém/RJ - Brasil

MVC CAXIAS DO SUL



Caxias do Sul/RS - Brasil



MVC MÉXICO



Monterrey - México



VII. REQUISITOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

- ⇒ Pesquisa mercado.
- ⇒ Aceitação do produto – preço, qualidade, performance, adaptação às leis locais.
- ⇒ Conhecer a legislação local – comercial, técnica, sindical, trabalhista, financeira, tributária, etc.
- ⇒ Mão-de-obra disponível.
- ⇒ Logística – Infra-estrutura. – Localização empresa X Centros de distribuição.
- ⇒ Disponibilidade de matérias – primas locais e potenciais fornecedores de componentes.
- ⇒ Exigências de índices de nacionalização progressiva. – Local Content.
- ⇒ Barreiras alfandegárias – importação de componentes. – Tarifas Aduaneiras.

VII. REQUISITOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

- ⇒ **Financiamento disponível – taxas – prazos – garantias.**
- ⇒ **Inserção do país alvo em Mercados Comuns.**
- ⇒ **Costumes, religião, alimentação, habitação.**
- ⇒ **Adaptação dos executivos expatriados.**
- ⇒ **Existência de redes de distribuição dos seus produtos.**
- ⇒ **Existência de sistemas adequados onde seu produto irá operar.**
- ⇒ **Adaptação do produto ao uso local.**

VII. REQUISITOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

- ⇒ Estrutura política – sócio/econômica – estabilidade regime – risco país – estabilidade monetária – câmbio – endividamento país – inflação – ações terroristas – seguros , etc.
- ⇒ Composição acionária da empresa – interferência governamental.
- ⇒ Adaptação produto à legislação ambiental.
- ⇒ *Product liability*.
- ⇒ Business plan para 5 anos definindo custos e rentabilidade – É um *feasibility study* mais completo.