

MONOGRAFIA



Título: O SETOR DE MATERIAL DE TRANSPORTE PESADO: TRAJETÓRIAS
DAS EMPRESAS LÍDERES NOS ANOS 90

Aluno: JOSÉ AUGUSTO GASPAR RUAS

Orientador: CÉLIO HIRATUKA /

Resumo

Este estudo realizou uma análise do Setor de Material de Transporte Pesado – Máquinas Agrícolas, Equipamentos de Construção, Caminhões e Ônibus – buscando contribuir para a análise dos impactos do processo de internacionalização produtiva brasileira na década de 90. Para este propósito, foram analisadas variáveis quantitativas e qualitativas de oito grupos internacionais líderes no setor e pertencentes às 500 maiores empresas do país, identificando suas estratégias globais, o papel das filiais nacionais e os principais impactos sobre a economia brasileira.

Palavras Chave:

Material de Transporte Pesado; internacionalização produtiva; empresas líderes; estratégias globais; década de 90.

maio 2001

ÍNDICE:

1- INTRODUÇÃO	3
2- CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS LÍDERES E OS IMPACTOS DO SOBRE A ESTRUTURA PRODUTIVA NACIONAL.....	8
2.1 - O SEGMENTO DE MÁQUINAS AUTOMOTRIZES.....	8
2.1.1 – AGCO CORP.....	8
2.1.2 – CATERPILLAR INC.....	19
2.1.3 – CNH GLOBAL N.V.	35
2.1.4 – DEERE & COMPANY	60
2.2 - O SEGMENTO DE CAMINHÕES E ÔNIBUS	75
2.2.1 – VOLKSWAGEN CAMINHÕES E ÔNIBUS	75
2.2.2 – SCANIA A.B.	78
2.2.3 – VOLVO A.B.	91
2.2.4 – MERCEDES-BENZ	111
3- CONCLUSÕES FINAIS	126
3.1- O SEGMENTO DE MÁQUINAS AUTOMOTRIZES.....	127
3.2- O SEGMENTO DE CAMINHÕES E ÔNIBUS	130
4- BIBLIOGRAFIA.....	133

1 – INTRODUÇÃO:

A evolução da economia brasileira na década de 80 - marcada pelo regime de alta inflação, pela restrição externa, pelo agravamento da situação financeira do setor público e, conseqüentemente, pela estagnação econômica - evidenciou o esgotamento do padrão de desenvolvimento baseado na atuação coordenada entre Estado e os capitais privados nacional e internacional. Esse padrão havia promovido desde os anos 50 um significativo crescimento da economia a partir da perspectiva de internalização de uma complexa estrutura industrial.

Por outro lado, os anos 90 se caracterizam pelo advento de diversos processos e circunstâncias que têm provocado significativas mudanças na estrutura da economia nacional e, em especial, na sua estrutura industrial, indicando uma ruptura com o padrão anterior. De fato, a política econômica sofreu uma inflexão, passando a priorizar a liberalização e desregulamentação dos fluxos financeiros e comerciais, as privatizações e a redução da atuação empresarial do Estado, em um quadro de elevação dos juros e valorização cambial.

As principais conseqüências macroeconômicas desta inflexão começaram a ser percebidas após a marcante recessão do biênio 1991/92 e podem ser sintetizadas como se segue: estabilização monetária a partir de 1994; crescimento econômico influenciado pelo aumento do mercado interno; crescentes déficits comerciais a partir de 1995; acúmulo de reservas de divisas; crescimento da dívida pública interna; e retomada de investimentos estrangeiros diretos.

No que diz respeito à estrutura industrial pode-se perceber que as transformações atingiram de forma heterogênea os diversos setores industriais brasileiros. A indústria como um todo cresceu em média 1,91% nos seis primeiros anos da década de 1990, sendo que acima desta média cresceram apenas a indústria extrativa e a de bens de consumo, com destaque para os duráveis que recuperaram crescimento interrompido durante toda década anterior, mas que recentemente mostraram sinais de desaceleração. Por outro lado, setores como bens de capital e intermediários que, nos seis primeiros anos da década, cresceram em patamares menores do que a indústria como um todo, ainda que em 1997 tenham se recuperado e superado o desempenho geral.

A análise dos impactos das mudanças recentes sobre a indústria gerou um debate ainda inconcluso sobre os efeitos de médio e longo prazos, com reflexos, portanto, no desenvolvimento econômico brasileiro. Por um lado, Franco (1998) e Barros e Goldenstein (1998) entendem que as novas diretrizes econômicas, além de possibilitarem a estabilização monetária, lograram induzir processos positivos como o aumento da produtividade econômica e modernização tecnológica da estrutura produtiva nacional, capacitando-a, portanto, a galgar novos patamares de eficiência e competitividade. Ainda que as políticas tenham provocado consequências questionáveis no curto prazo (como déficits comerciais), a reestruturação produtiva em curso provocaria efeitos altamente positivos no médio e longo prazos, inclusive produzindo superávits comerciais.

Por outro lado, outros estudos (Laplane e Sarti, 1998) sustentam que o novo desenho estrutural pode ter beneficiado a eficiência microeconômica brasileira, sobretudo aquela levada a termo por firmas multinacionais que, entretanto, almejam com novos investimentos apenas a ocupação do reaquecido mercado interno, através de importações e ou com produção local com maiores conteúdos importados. Neste sentido, novos investimentos não estariam contribuindo para a reversão do quadro de deterioração da pauta de exportação nos anos 90 e, mais do que isso, estariam potencializando a já ostensiva fragilidade externa da economia brasileira¹.

Neste mesmo sentido, Coutinho (1997: 105) argumenta que a estrutura industrial brasileira, exposta precipitada e velozmente à concorrência externa, à sobrevalorização cambial e a uma forte regressão da base doméstica de financiamento, vêm passando por uma especialização regressiva, caracterizada sinteticamente como se segue:

- fragilidade competitiva de setores industriais e empresas que operavam com elevado valor agregado e significativo conteúdo tecnológico;
- debilitação das empresas e grupos nacionais (desencadeando uma onda de desnacionalização);

¹ Ver Gonçalves (1996) para uma análise da fragilidade externa da economia brasileira, caracterizada sobretudo pela dependência crescente de fluxos de financiamento externo baseado em capitais especulativos voláteis.

- manutenção de competitividade apenas em setores que produzem *commodities*, com grande escala de produção, baixo valor agregado e intensivas em recursos naturais.

Inserido neste debate encontram-se as questões referentes à elevação do investimento direto estrangeiro no país, seu impacto sobre a reestruturação das empresas do parque produtivo nacional e o papel das empresas transnacionais em uma nova estratégia de desenvolvimento. Assim, a compreensão da reestruturação destas empresas, principalmente das filiais de grupo internacionais, circunscrevem a caracterização dos objetivos destes grupos para as suas filiais nacionais, consequentemente de seus investimentos recentes. Tais objetivos das matrizes têm se orientado desde meados da década passada, como ressalta Chesnais, para a consolidação de estratégias globalmente integradas: a formação de empresas-rede. Nesse sentido, as principais mudanças no cenário econômico descritas acima permitiram explicitar de que maneira as filiais nacionais se integram nas estratégias das transnacionais e os impactos sobre a economia nacional a estas associados.

Desta forma, as questões sobre o futuro da indústria brasileira permanecem em aberto, sobretudo porque apesar das discordâncias ambos lados do debate entendam que as mudanças tenham provocado reações complexas e heterogêneas sobre os diversos setores industriais, e que estas não foram ainda extensivamente estudadas até o momento.

É possível afirmar que a indústria brasileira como um todo enfrenta durante os anos 90 marcantes mudanças estruturais e conjunturais que determinam trajetórias de reação heterogêneas por entre setores e empresas. Entende-se que a compreensão destas trajetórias lança indicativos sobre os rumos futuros do desenvolvimento econômico brasileiro, sobretudo em sua esfera industrial. E é precisamente o estudo das trajetórias induzidas pela contextualização econômica acima descrita que este estudo pretende abordar, limitando-se, entretanto, à identificação e à análise de trajetórias de ajuste em direção à estratégia global das matrizes de uma amostra de empresas do setor de Material de Transporte Pesado.

Este setor é formado basicamente pelos subsetores de Máquinas e Implementos Agrícolas, Máquinas Rodoviárias, Caminhões e Ônibus. Esse setor faz

parte do complexo automotivo nacional e suas empresas são, em geral, associadas à ANFAVEA e obedecem às regras comuns do Regime Automotivo.

Apesar de sua importância o segmento é ainda relativamente pouco estudado, principalmente em comparação com a indústria automobilística. Esse fato é mais importante quando se observa que esses dois segmentos apresentam diferenças relevantes. Os automóveis e utilitários são bens de consumo duráveis, enquanto os equipamentos de transporte pesados são bens de capital. Portanto, estão sujeitas a dinâmicas bastante distintas. Enquanto a produção de automóveis varia de acordo com o nível de renda e com a disponibilidade de crédito para consumo, o setor de equipamentos de transporte depende do nível de investimento e das condições de crédito de longo prazo (no caso das máquinas agrícolas deve-se considerar ainda as condições de crédito para a agricultura).

Durante a década de 90, as diferenças internas na indústria de veículos automotores tornaram-se claras em vários tópicos. Na produção, observa-se uma extrema volatilidade na produção dos equipamentos pesados, sujeita a grandes expansões ou retrações conforme o período, enquanto os automóveis e utilitários mantiveram crescimento estável e com menores imprevistos.

Outro fato importante é que desde 1995 o conjunto de empresas de equipamentos de transporte pesado vem apresentando coeficientes de exportações mais elevados do que o do setor automobilístico. Em 1997, enquanto as exportações de automóveis e utilitários representavam 20% da produção, as do segmento de caminhões e ônibus representavam 23% e as do segmento de máquinas agrícolas 32%.

Somados à estes fatores, a importância de realizar um estudo específico do Setor de Material de Transporte Pesado reside na possibilidade deste auxiliar na reflexão e esclarecimento de questões que envolvem a heterogeneidade de resultados apresentados pelos diferentes setores industriais no novo ambiente macro e microeconômicos apresentados anteriormente. Como ressaltaram Ferreira (1995) e Xavier (1994), os produtores de máquinas agrícolas e de caminhões e ônibus nacionais apresentam relevante conjunto de vantagens competitivas sobre a concorrência internacional, além de terem realizado trajetórias empresariais ímpares nas décadas anteriores capazes de elevar, principalmente em máquinas agrícolas, a

geração e desenvolvimento de produtos nacionais. Tais características historicamente desenvolvidas aparentaram ser importantes para os resultados setoriais recentes, assim como para o recebimento de investimentos diretos que culminaram com a desnacionalização de importante parcela do setor.

Sob estes aspectos foram analisadas as estratégias de oito empresas selecionadas entre as 500 maiores do país e com liderança no mercado mundial, caracterizadas suas trajetórias durante a década de 90 e observados os principais impactos sobre a estrutura produtiva nacional e saldo comercial, indicando algumas perspectivas para os próximos anos.

2 – Análise das estratégias das empresas líderes e seus impactos sobre a estrutura produtiva nacional

2.1 – Segmento de Máquinas Agrícolas

2.1.1 – AGCO Corp.

Apesar de ser uma das maiores empresas do setor de máquinas e equipamentos agrícolas e vender marcas antigas e consagradas como Massey Ferguson, Hesston, White, GLEANER, IDEAL, Fendt, dentre outras, a AGCO possui uma história recente.

No início da década de 90 a empresa se formou a partir da aquisição outras empresas como Deutz-Allis, fabricante das colheitadeiras GLEANER. Posteriormente, a empresa adquiriu a fabricante da Massey Ferguson, a divisão de máquinas agrícolas da brasileira Iochpe Maxion - que possuía os direitos sobre a marca Massey Ferguson no país - e a Fendt, fabricante de equipamentos agrícolas alemã dentre as maiores da Europa. Em valores, a estratégia de expansão pode ser resumida por um plano de investimentos em aquisições elaborado para o período de 1996 a 2001, nos quais foram gastos US\$1,5 bilhões de dólares.

As principais estratégias da empresa em questão se constituem na consolidação de rede de distribuição global, diversidade de marcas, produção horizontal e engenharia de plataformas para produtos comuns (AGCO - Carta aos Acionistas, 1999). Sob este espectro têm se configurado as principais iniciativas da empresa, assim como as orientações para atuação das filiais, inclusive a brasileira.

Como explicitado logo acima, em um breve resumo histórico da empresa, a estratégia de diversidade de marcas têm se fundamentado em constante aquisição de empresas e marcas já estabelecidas em variadas regiões do globo - é fato notável a empresa ter realizado 17 aquisições em dez anos de existência (PR Newswire, 20/06/2000). As variáveis sistematizadas à respeito da evolução do ativo da empresa mostram uma parcela deste processo: entre 1996 e 1998 este cresceu, nos valores consolidados para o mundo, cerca de 29% antes de iniciar uma queda para contenção de custos durante o período de enfraquecimento das vendas. Neste este último período, ocorrido basicamente durante o ano de 1999, os valores tornaram-se semelhantes aos verificados em 1996. Em se tratando de sua composição por regiões

do globo, o ativo teve uma tendência à elevação de participação no total na região Europa/África/Meio Leste - tabela 2, mesmo tendo sido verificada relevante queda no valor absoluto do mesmo entre 97/98 e 99.

O primeiro resultado benéfico para a empresa da estratégia acima explicitada foi o de viabilizar acesso imediato aos *market shares* das marcas adquiridas. Este fato possibilitou expansão da empresa em direção a diversos mercados mundiais, evitando a concentração que inicialmente restringia grande parte de suas vendas ao mercado americano. Observando os dados de Vendas por Mercado de Atuação (tabela 3), podemos visualizar tal fato: em 1996 o mercado americano correspondia por, aproximadamente, 30% das vendas totais; em 1999 esse resultado se reduziu para cerca de 20%. Nesse mesmo sentido, tomando as percentagens de vendas de cada região nas vendas totais como amostra, temos, em 1996, uma variância estatística de 62,9, em valor aproximado. Já em 1999, esse valor se modificou para 49,1. Ou seja, houve uma real distribuição de importâncias, pelo menos no que tange à questão das vendas por mercado de atuação.

O segundo benefício desta expansão dos ativos pelo globo foi a possibilidade de introdução de produtos e marcas em novos mercados, ampliando o leque de produtos disponibilizados para os revendedores. Também é relevante ressaltar, nesse mesmo sentido, o fato de que estas aquisições de empresas concederam acesso à propriedade de importantes resultados já consolidados de P&D e inovação de produto - o exemplo mais marcante foi o sistema exclusivo de transmissão altamente avançado desenvolvido pela Fendt que, após a aquisição efetuada pela AGCO, pode ser introduzido pela empresa nos EUA (Financial Times, 26/01/1997).

A aquisição da divisão de máquinas agrícolas da empresa brasileira Iochpe Maxion concretizou um movimento de aquisição de ativos estratégicos na América do Sul - deve ser ressaltado que a parcela de mercado da empresa brasileira adquirida era extremamente relevante, principalmente no setor de tratores. Quanto à introdução de inovações, um movimento destacado pela Gazeta Mercantil chamou atenção para o fato de "a introdução de tecnologias importadas e o aprimoramento tecnológico dos produtos fez-se sentir em prêmios para os produtos (Gazeta Mercantil, 30/07/99), e na busca por equipamentos de precisão e racionalização no uso (Gazeta Mercantil, 03/05/99)". No tocante à introdução de equipamentos de precisão, a partir de 1998 passaram a ser fabricadas no país as mesmas colheitadeiras produzidas na planta

dinamarquesa da AGCO. Além disso, as unidades brasileiras passaram a montar tratores de estilo europeu, adquirindo completa responsabilidade pela oferta para o mercado sul-americano (Financial Times, 26/01/1998).

A adoção de esquemas de produção horizontal viabilizam flexibilidade para cortes na produção em períodos de demanda enfraquecida, sem que estes causassem grandes prejuízos relacionados à capacidade produtiva ociosa. Contudo, o grande benefício desta flexibilidade foi a possibilidade de estabelecer plataformas comuns para diferentes marcas e produtos. Esta, primeiramente, possibilitou a otimização de plantas com elevadas economias de escopo e, secundamente, auxiliou para o sucesso das metas de distribuição global de diversas marcas.

Quanto ao estabelecimento de produção horizontal, setores relativos à produção de partes e componentes pertencentes às empresas adquiridas foram quase todos vendidos, ao menos parcialmente. Deste movimento surgiu grande quantidade de *joint-ventures* - observe tabela 4, “Rede de Operações Mundiais...” - e acordos de fornecimento com outras empresas. Alguns exemplos notáveis são a venda das plantas produtoras de motores no Brasil e Argentina para a Deutz (Handelsblatt, 05/01/98) e um acordo com a Valmet - atual Valtra - para fornecimento de motores (Financial Times, 23/09/96). Este aspecto, no entanto, traz alguns impactos negativos para o país onde se localizam as plantas, dentre os quais deve se destacar o impacto sobre a balança de pagamentos e a queda do nível de emprego. O primeiro diz respeito à acentuação *outsourcing*, ou seja, o fato de a planta estabelecer um esquema produtivo integrado internacionalmente faz com que, para se efetuarem tanto ganhos de escala quanto padronização de produtos, estabeleça fornecimento internacional de peças e componentes. No caso brasileiro, tal fato se verificou pela inversão do saldo comercial após a aquisição das estruturas produtivas nacionais – as quais pertenciam à Iochpe Maxion – pela AGCO. A Segunda característica da racionalização da produção horizontal é associada a processos de redução de custos operacionais, principalmente via cortes no nível de empregos diretos.

A otimização de capacidade produtiva através de economias de escala e escopo também estão associados aos fato de a empresa ter se alicerçado em produção horizontal, pois foi através desse padrão que se viabilizaram as plataformas comuns com flexibilidade para produzir, em um período relativamente curto de tempo, produtos completamente diferentes. Isto facilitou o fechamento de fábricas sub-

utilizadas e a passagem de linhas de produção para outras plantas e/ou regiões. Esse processo, verificado principalmente nos anos de 1998 e 1999, foram bastante impulsionados pelas quedas de demanda nos principais mercados mundiais do segmento – o lucro líquido da empresa caiu cerca de 74% entre 97 e 99 (tabela 2). Obviamente, as principais fábricas fechadas correspondiam à regiões saturadas, com vantagens locacionais reduzidas em relação à outras próximas, ou com defasagem tecnológica. Alguns exemplos notáveis são a planta Argentina, cujas linhas de produção foram transferidas para o Brasil – Canoas (El Cronista, 22/12/98), as fábricas americanas de Coldwater e Lockney, cujas linhas foram transferidas para Hesston e Sioux City nos EUA e Beauvais na França (PR Newswire, 08/12/99) e, mais recentemente, o fechamento da fábrica de colheitadeiras em Independence, com transferência de produção para Hesston (PR Newswire, 03/05/2000). O fechamento de cada um dessas fábricas proporcionou economias da ordem de US\$ 15 milhões. Outro fator que deve ser encarado como relevante para determinação da instalação/manutenção de plantas é a taxa de câmbio. Nesse sentido puderam ser observadas constantes ameaças de fechamento da grande fábrica de Coventry pelo fato de a Inglaterra ter mantido sua moeda valorizada em relação às outras moedas européias durante alguns anos do fim da década (Financial Times, 22/01/98).

Nesse processo de reorganização produtiva acima descrito, em grande parte ocasionado pela queda da demanda mundial e pelo acirramento das condições de concorrência no segmento, explicitou-se o papel essencial da filial brasileira dentro do mercado sul americano. As plantas nacionais receberam novas linhas, podendo aumentar seu grau de utilização de capacidade e tornando-se responsáveis por toda a região da América do Sul. Além disso, em alguns momentos ampliaram suas responsabilidades para outras regiões do globo. A atualização tecnológica da fábrica de Canoas em relação às demais do grupo podem ser notadas em afirmações do ex-CEO e atual “*Executive Chairman of the Board*”, Robert Ratliff, quando discutia a possibilidade de fechamento da fábrica de Coventry e eventual necessidade de transferência de sua linha de produção: “*I have to take some really fundamental decisions. If that is the difference between this business surviving or not I will do it. From Agco’s perspective you would throttle back a little here and see what you can do in, for example, Brazil.*”. Associado à este fator, deve novamente ser recordada a atualização de produtos efetuada no Brasil, equiparando os produtos da filial nacional

àqueles vendidos nos mercados do primeiro mundo – inclusive a partir de atividade de P&D não desprezível no Brasil (ver tabela 7). Em linhas gerais, pode ser comprovada real compatibilização e integração da filial nacional com a estratégia global do grupo.

É de suma importância para compreensão do processo a verificação do real papel da filial na estratégia comercial/produtiva do grupo e, através dele, compreender os principais impactos presentes e/ou potenciais sobre a estrutura produtiva nacional e sobre a balança comercial brasileira.

Esta preocupação nos remete à seguinte verificação: o mercado sul-americano é o principal objetivo da filial brasileira. Dentro deste, o tamanho do mercado brasileiro e seu potencial de crescimento – dado o baixo grau de mecanização agrícola – são, sem sombra de dúvidas, seu principal objetivo. Tal fato pode ser ilustrado por comentários do demonstrativo de resultados semestrais da empresa em 99: *“South American industry retail unit sales of tractors during the second quarter decreased 18% and year-to-date have decreased 14% when compared with the prior year periods. Continued strength in the Brazilian market has been offset by significant decreases in the other South American markets.”*. De fato, como pode ser observado pela tabela 2, a lucratividade da região esteve em decréscimo entre 97 e 99, somente sendo superada pelos prejuízos americanos no último ano. Por outro lado, como citado anteriormente, a sensibilidade em relação à taxa de câmbio propiciou um crescimento importante do mercado externo da filial brasileira. A capacitação tecnológica atingida pelo produto nacional, associada à competitividade cambial, capacitou a produção brasileira à exportar grande remessas para mercados desenvolvidos, por exemplo, 2 mil tratores da Massey Ferguson para o mercado norte americano em 2001 (Gazeta Mercantil, 12/02/2001). A existência de rede global integrada facilitou este processo. Antes de 2000, a venda destes tratores para o mercado americano era realizada pela filial turca. Com a elevação da competitividade de Canoas, o Brasil assumiu este nicho de mercado (Gazeta Mercantil, 24/11/2000). Mais recentemente, em julho de 2000, foi inaugurado em Canoas um centro de distribuição da AGCO, cujo investimento total foi US\$ 500 milhões. A partir dele serão organizadas as vendas para a América Latina, além de outros importantes mercados como os EUA e a Austrália (Gazeta Mercantil, 20/07/2000). Ainda em relação às exportações, pode-se dizer que os números atuais subestimam seu potencial. Tal fato pode ser atribuído à elevada queda da demanda argentina, principal

mercado de exportação dos produtos brasileiros. Assim que este mercado se recupere de sua crise, deverá ocorrer um grande fluxo de máquinas para aquele país. Por fim, quanto às importações e a nacionalização do produto brasileiro, apesar do elevado volume verificado em 1997 – tabela 6 – a complementação da linha produzida no Brasil foi capaz de reduzir o número de máquinas importadas e, quanto ao fornecimento de componentes, a desvalorização acarretou modificações em direção à nacionalização, como a compra de um motor à diesel nacional após 1999 (Gazeta Mercantil, 28/03/98). É fato que muitos componentes, principalmente aqueles com elevado índice tecnológico, não devem ser produzidos internamente. Apesar disso, e a despeito de não estarem disponíveis os saldos comerciais da empresa a partir de 1997, os resultados de comércio internacional da filial brasileira, para a presente década, devem repercutir positivamente sobre a balança comercial brasileira ou, no mínimo, apresentar saldo negativo irrelevante.

Tabela 1 - AGCO - Vendas Globais por produto 96-99 (em US\$ milhões)

	1999		1998		1997		1996	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Tratores	1.540,30	63,8%	1.838,80	62,5%	1.990,60	61,7%	1.393,00	60,1%
Colheitadeiras	162,30	6,7%	293,50	10,0%	330,50	10,2%	262,50	11,3%
Outras máquinas	253,50	10,5%	318,50	10,8%	389,70	12,1%	258,60	11,2%
Peças p/ reposição	457,20	18,9%	490,60	16,7%	513,60	15,9%	403,40	17,4%
Total	2.413,30	100%	2.941,40	100%	3.224,40	100%	2.317,50	100%

Fonte: AGCO Annual Report 1998 e AGCO Annual Report 1999

Tabela 2 - AGCO - Lucro Operacional Líquido e Ativo Total por Região 96-99 (em US\$ milhões)

	América do Norte	América do Sul	Europa /África /Mêio Leste	Ásia/ Pacífico	Consolidado
1999					
Lucro líquido	(25,30)	(14,10)	116,50	13,60	90,70
% do total	-28%	-16%	128%	15%	100%
Ativo Total	667,40	189,00	728,10	32,80	1.617,30
% do total	41,3%	11,7%	45,0%	2,0%	100%
1998					
Lucro líquido	57,00	13,50	136,20	15,80	222,50
% do total	25,6%	6,1%	61,2%	7,1%	100%
Ativo Total	876,70	260,90	922,50	30,20	2.090,30
% do total	41,9%	12,5%	44,1%	1,4%	100%
1997					
Lucro líquido	108,30	19,30	192,40	32,10	352,10
% do total	30,8%	5,5%	54,6%	9,1%	100%
Ativo Total	799,90	245,20	926,40	33,60	2.005,10
% do total	39,9%	12,2%	46,2%	1,7%	100%
1996					
Lucro líquido	94,10	(0,30)	125,10	35,30	254,20
% do total	37,0%	-0,1%	49,2%	13,9%	100%
Ativo Total	715,80	253,40	614,30	39,70	1.623,20
% do total	44,1%	15,6%	37,8%	2,4%	100%

Fonte: AGCO Annual Report 1998 e AGCO Annual Report 1999

Tabela 3 - AGCO - Vendas por Mercado de Atuação 96-99 (em US\$ milhões)

	1999		1998		1997		1996	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
EUA	479,80	19,9%	759,00	25,80%	738,50	22,9%	690,00	29,8%
Canadá	92,10	3,8%	142,40	4,84%	182,60	5,7%	153,80	6,6%
Alemanha	439,50	18,2%	449,30	15,28%	470,50	14,6%	141,30	6,1%
França	315,20	13,1%	321,50	10,93%	347,80	10,8%	231,20	10,0%
Reino Unido e Irlanda	137,40	5,7%	122,20	4,15%	179,50	5,6%	217,10	9,4%
Resto da Europa	480,40	19,9%	540,30	18,37%	614,60	19,1%	422,40	18,2%
América do Sul	197,10	8,2%	315,30	10,72%	334,30	10,4%	100,30	4,3%
Meio Leste	97,50	4,0%	115,80	3,94%	105,70	3,3%	92,30	4,0%
Ásia	48,40	2,0%	36,70	1,25%	87,80	2,7%	102,70	4,4%
Austrália	47,30	2,0%	50,70	1,72%	64,30	2,0%	67,00	2,9%
África	37,50	1,6%	48,70	1,66%	63,30	2,0%	80,60	3,5%
México, América Central e Caribe	41,10	1,7%	39,50	1,66%	35,50	1,1%	18,80	0,8%
Total	2.413,30	100%	2.941,40	100%	3.224,40	100%	2.317,50	100%

Fonte: AGCO Annual Report 1998 e AGCO Annual Report 1999

Tabela 4 - AGCO - Rede de Operações Mundiais – Principais Instalações e suas funções* (1998)

Localidade	Função	Produto
Estados Unidos		
Batavia, Illinois	Distribuição de Peças;	
Duluth, Georgia	Administração da Corporação;	
Hesston, Kansas	Produção	Feno e Forragem (<i>Joint Venture</i>); Implementos (<i>Joint Venture</i>);
Independence, Missouri	Produção;	Colheitadeiras;
Lockney, Texas	Produção;	Implementos;
Willmar, Minnesota	Produção;	Pulverizadores; Carregadeiras;
Coldwater, Ohio	Produção;	Tratores; Feno e Forragem; Implementos;
Europa		
Bäumenheim, Alemanha	Produção;	Cabinas;
Beauvais, França	Produção;	Tratores; transmissões (<i>Joint Venture</i>); eixos (<i>Joint Venture</i>);
Coventry, Inglaterra	Administração Regional; Produção;	Tratores;
Desford, Inglaterra	Distribuição de Peças;	
Ennery, França	Distribuição de Peças;	
Kempton, Alemanha	Produção;	Componentes Hidráulicos;
Marktobersdorf, Alemanha	Produção;	Tratores;
Randers, Dinamarca	Produção;	Tratores;
Outras Localidades		
Canoas, Brasil	Administração Regional;	Tratores;

	Distribuição de Peças; Produção;	
Melbourne, Austrália	Administração Regional; Distribuição de Peças;	
Noetinger, Argentina	Produção;	Implementos;
Querétaro, México	Produção;	Tratores;
Santa Rosa, Brasil	Produção;	Colheitadeiras;
San Luis, Argentina	Produção;	Motores (<i>Joint Venture</i>); Transmissões;

Fonte: AGCO Annual Report 1998 e AGCO Annual Report 1999

Tabela 5 – AGCO*** - Faturamento, Produção, Rentabilidade e emprego no Brasil

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção**	Emprego
1990	434,10	-10,6	9.698	4623
1991	251,30	-24,1	6.659	4160
1992	320,90	-16,50	6.103	4160
1993	425,40	16,30	11.059	6767
1994	1121,70	17,9	19.155	4845
1995	746,70	-43,0	9.386	7146
1996	537,00	-35,10	5.427	5082
1997	513,40	-25,80	6.915	NI

Fontes: Exame - Melhores e Maiores; ANFAVEA - Anuário estatístico 1998;

* rentabilidade do patrimônio

** inclui apenas produção de tratores de rodas e colheitadeiras

*** Os dados anteriores à 1996 são referentes à Iochpe Maxion

Tabela 6 – AGCO* - Comércio Exterior – Brasil – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saldo Comercial
1990	17.307.633,00	37.911.190,00	0.04	0.09	20.603.557,00
1991	13.177.180,00	27.732.166,00	0.05	0.11	14.554.986,00
1992	5.258.367,00	39.542.458,00	0.02	0.12	34.284.091,00
1993	NI	30.285.796,00	-	0.07	-
1994	NI	51.986.820,00	-	0.05	-
1995	NI	106.845.550,00	-	0.14	-
1996	NI	98.896.269,00	-	0.18	-
1997	112.989.268,00	100.979.026,00	0.22	0.20	-12.010.242,00

Fonte: SECEX

* Os dados anteriores à 1996 são referentes à Iochpe Maxion

Tabela 7 – AGCO/Iochpe Maxion - Informações qualitativas sistematizadas – 1990/99
 – Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	Iochpe Maxion: <ul style="list-style-type: none"> - Modernização treinamento e novos produtos - US\$ 40 milhões (planejado) 94/95/96; - P&D - US\$ 1,3 milhões – 95; AGCO: <ul style="list-style-type: none"> - Compra das fábricas de máquinas agrícolas da Iochpe Maxion - US\$ 260 milhões - 1996; - P&D - US\$ 6 milhões; - Ampliação e modernização da fábrica de Santa Rosa (RS) - US\$ 20 milhões - 98/99;
Estrutura Patrimonial / Controle Acionário	<ul style="list-style-type: none"> - A Iochpe Maxion vendeu sua divisão de máquinas para a AGCO em 1996;
Especialização / Diversificação	Iochpe Maxion: <ul style="list-style-type: none"> - A empresa, que atuava em diversos setores (leia texto abaixo) especializou-se apenas em autopeças a partir de 96; - Aumento de linhas de produtos; AGCO: <ul style="list-style-type: none"> - Criação do Banco Agricredit para financiamento das vendas (Recursos Finame e Banco do Brasil); - Aumento da linha de produtos com centralização da produção regional no Brasil – fechamento da planta da Argentina;
Sofisticação / Commoditização dos Produtos	Iochpe Maxion: <ul style="list-style-type: none"> - A liderança da empresa no setor de máquinas a fez grande introdutora de inovações nos produtos - ISO 9001 em 94, sistemas eletrônicos para controle da parte hidráulica e outros; AGCO: <ul style="list-style-type: none"> - Agricultura de precisão- racionalização no uso de sementes, fertilizantes, adubos e defensivos;

Fontes: Jornais e revistas especializadas

2.1.2 - Caterpillar Inc.

A Caterpillar é uma empresa caracterizada por sua presença global ímpar. A capilaridade de sua estrutura internacional de produção e distribuição de produtos a é o eixo de uma estratégia fortemente integrada. Entretanto, esta capilaridade não é fenômeno recente. A empresa possui uma história de mais de 75 anos, durante os quais expandiu sua presença global sem, contudo, perder de vista a relevância do mercado norte-americano e a importância de fortalecer sua base produtiva naquele país – se tornando inclusive a maior exportadora estadunidense (Annual Report 1997). A forte possibilidade de sinergias entre os diversos locais em que a empresa se instalou – ou produtivamente ou como distribuidora de produtos – a torna uma ativa fonte de pressões políticas por quedas de barreiras comerciais. Este fato se manifestou durante a década de 90 através de pedidos para a OMC para queda de barreiras comerciais ou através de propostas para novas tarifas de motores nos países desenvolvidos e tarifas de máquinas nos países em desenvolvimento (Annual Report, 1999). Especificamente no caso brasileiro, têm sido forte fonte de pressão política para a efetivação da ALCA.

A década de 90 representou um período lucrativo para a empresa em suas operações globais, principalmente por ter sido caracterizado por importante e bem sucedida expansão de linhas de produtos, de famílias de produtos/serviços - diversificação das atividades - e dos mercados de atuação.

Um primeiro movimento notável – no que tange à diversificação - foi a expansão da Caterpillar Financial. Esta, que iniciou suas atividades no Brasil apenas em 1997, expandiu-se fortemente como suporte de apoio para as vendas dos produtos da empresa. Além disso, o crescimento de suas receitas a tornou importante fonte de renda para o grupo. Tal fato se evidencia pela observação dos resultados financeiros do grupo: o crescimento da renda do setor financeiro atingiu mais de 200% entre 1993 e 1999, enquanto as vendas de máquinas e motores cresceram aproximadamente 65 % no mesmo período.

Além de representar uma nova fonte de renda, a Cat Financial também apresentou estabilidade de receita. Tal fato se ilustra pela elevação destes rendimentos em 1999, mesmo ano em que as vendas de máquinas e motores – agregadas (ver tabela 9) – apresentaram queda de 7%, aproximadamente.

A estabilidade acima citada não é mera coincidência. Ela é consequência de uma estratégia implementada durante a última década – principalmente em sua segunda metade: a busca de segmentos de atuação com rentabilidade mais estável, contrapondo-se ao comportamento cíclico das vendas de equipamentos de construção e agrícolas. Neste sentido, o movimento em direção ao segmento de motores tem se traduzido em fusões, aquisições e *joint-ventures* capazes de incrementar, primeiramente, o número de famílias de produtos e, secundamente, o posicionamento da empresa em outros mercados globais, destacavelmente o europeu. O resultado contábil desta estratégia em direção ao segmento de motores foi um crescimento do mesmo acima da média da empresa entre 96 e 99 (Annual Report 1997 e 1999), tendo inclusive apresentado crescimento de receita no ano de 1999, período caracterizado pela queda dos rendimentos do grupo – como acima explicitado, no mesmo sentido que os rendimentos da Caterpillar Financial. Visto por outro ângulo, qual seja, a importância no total de rendimentos originários de vendas de produtos, este segmento elevou sua parcela de 24% para 37% entre os anos de 1996 e 1999.

As principais aquisições efetuadas pelo grupo no segmento de motores se consolidaram na segunda metade da década: Mak Motoren em 1996 (Financial Times, 23/08/96) e Perkins em 1997 (Chicago Tribune, 11/12/97).

A primeira aquisição viabilizou a elevação da produção de sistemas para geração de energia elétrica - um mercado com previsão de grandes expansões, principalmente nos países em desenvolvimento (Annual Report 1997 e 1999). A expansão sobre este mercado gera outra grande fonte de receitas, também menos cíclicas, para a empresa. Para o ano de 2001, a empresa prevê uma elevação das vendas destes sistemas da ordem de 30% somente para suprir a demanda norte-americana – elevada graças aos apagões na Califórnia (Financial Times, 09/04/2001). Apesar deste crescimento ter sido constatado nas análises e relatórios da empresa e em jornais e revistas especializadas, não pode ser verificado nas tabelas 11 e 12, pois, no primeiro caso, os dados já encontravam-se acrescidos da produção da Mak e, no segundo caso, foram percentualmente ofuscados pelo *boom* de vendas de motores de elevada potência para caminhões no mercado americano (Annual Report 1997 e 1999). Outras aquisições neste segmento de geração de energia elétrica foram feitas a partir da compra dos controles acionários restantes de duas *joint-ventures* : 50% da FG Wilson – que pertenciam a Emerson Eletronic (AFX Europe, 02/02/1999) - e 37%

da Hindustan Power Plus – na qual a CK Birla possuía controle acionário minoritário em relação à Caterpillar (AFX Europe, 12/06/2000).

A segunda aquisição a qual se fez referência mais acima trata-se da maior do grupo durante a década. A aquisição da inglesa Perkins, a segunda em referência mais acima, trata-se da maior do grupo durante a década. A empresa adquirida era uma tradicional produtora de motores de baixa e média potência, cuja sinergia com a produção da Caterpillar se verificou de várias maneiras. A primeira se deu através de um forte avanço sobre o mercado europeu, cujo posicionamento da empresa inglesa era relevante, graças ao grande número de clientes locais estabelecidos - dentre os quais a Caterpillar se incluía. A Segunda sinergia se deu pela complementação das linhas de motores e turbinas de gás oferecidas pela empresa americana – a Cat fabricava motores com potência entre 200 e 1300Hp enquanto os da Perkins têm entre 50 e 200 Hp. Esse novo leque de produtos tornou a Caterpillar uma das maiores empresas do segmento de motores. Por fim, a nova linha de produtos facilitou o avanço da empresa sobre o mercado de máquinas pequenas, dominado pelas empresas japonesas - no qual a Caterpillar não participava (Financial Times, 28/10/1997).

Outro mercado em que a empresa “voltou” a atuar (Annual Report 1997), foi de máquinas agrícolas. Este movimento se deu principalmente pela associação com a Claas, líder no mercado de colheitadeiras na Europa (Financial Times, 03/05/98). O acordo permitiu o acesso das máquinas alemãs no mercado americano – através de sua produção em planta americana da Caterpillar - enquanto o grupo estadunidense pode atingir maior capilaridade no mercado europeu.

O resultado dessa diversificação descrita nos parágrafos acima e dos principais eventos econômicos da década, foi um novo mix de vendas por mercado para a empresa. Como pode ser observado na tabela 8, as vendas para Europa/África, Meio Leste e CEI elevaram-se, aproximadamente, 52% entre 1996 e 1999. Nesse mesmo período, a região da Ásia/Pacífico, devido à crise, reduziram suas compras junto à empresa em mais de 40%. O mercado norte americano – EUA e Canadá, apesar da queda entre 98 e 99, apresentou um crescimento percentual similar ao total da empresa – porém há de ser considerado um importante crescimento absoluto de vendas dado o percentual elevado de vendas realizadas naquela região em relação ao total (ver tabela 8). Por fim, a América Latina teve uma elevação das vendas que,

apesar do baixo crescimento econômico na região, atingiu mais de 45% - possibilitando-a atingir quase 10% do total das vendas do grupo.

O grande número de fusões e investimentos estratégicos produziu resultados mais expressivos nos números de emprego por região do que nos dados de vendas. Em 94, os EUA respondiam por quase 74% de toda a força de trabalho empregada pela empresa; em 99, esse valor era de 57,4%. No outro extremo, encontra-se a Europa/CEI/Meio Leste, cujo crescimento da mão de obra empregada cresceu quase 150% entre 94 e 99. Além das fusões já descritas, o mercado em questão recebeu importante volume de IDE para estabelecer novas unidades produtivas. Dentre eles, cabe citar a aquisição da italiana Bitelli – produtora de máquinas rodoviárias (Financial Times, 04/05/2000) e a construção de uma planta na Rússia (AFX Europe, 01/05/2000). Quanto ao número de trabalhadores da Ásia/Pacífico, verificou-se elevação mesmo após a queda das vendas. Tal fato se deu graças aos investimentos na região, dos quais cabe ressaltar os realizados na Índia para a criação da Caterpillar Power India Limited - CPIL (Financial Express, 30/09/1998). Recentemente também foram realizados outros investimentos na região: aquisição do controle acionário da Elphinstone Pty Ltda., na Austrália (PR Newswire, 03/07/2000) e construção de planta na China (AFX Europe, 09/04/2000). Por último, ainda em relação ao emprego: assim como verificado no volume de vendas, o nível de emprego na América Latina teve um pequeno crescimento – pouco abaixo da média da empresa como um todo, suficiente apenas para manter sua percentagem no total geral. Esta estabilidade é atribuível ao padrão de investimentos realizados na maior parte da década na região: não houve fusões e/ou aquisições, tendo se mantido a planta brasileira em seu papel produtivo, principalmente no atendimento de máquinas para os países do Mercosul. Ainda em relação à esta região, onde a empresa possui atividades financeiras no Chile, distribuição na Argentina e várias atividades no México, pode-se notar que metade da força produtiva localiza-se no Brasil.

De fato, como pode ser verificado nos últimos parágrafos, não houve grandes alterações na estratégia para a América do Sul, por consequência, para o Brasil. Contudo, houve grande elevação das linhas de produtos aqui fabricadas (ver tabela 18) – lembrando que a planta brasileira produz, basicamente, máquinas de construção e rodoviárias – tendo sido verificada grande modernização de métodos de produção e dos próprios produtos. O movimento em direção ao segmento de motores afetou

muito pouco a organização da produção brasileira. Contudo, pode ser esperado algum movimento, ao menos no que tange às importações, dado o problema energético recentemente verificado no país. Por outro lado, a diversificação em direção à Cat Financial surtiu resultados: esta instalou-se no país – e no Chile - e tem sido importante fornecedor de crédito rápido para o consumidor (com as linhas do Finame – BNDES). A estratégia global da empresa produziu um efeito extremamente relevante no âmbito das exportações: um coeficiente de exportação da ordem de 65-70%. Das exportações efetuadas em 1998, 30% foram para a América Latina, 30% para os EUA e o resto para Europa e outros países (Gazeta Mercantil, 29/10/98). Estes índices e mercados consumidores indicam, primeiramente, uma elevada integração estratégica do grupo e, secundamente, uma elevada capacitação e competitividade do produto nacional. Em outras palavras, a abertura comercial e o posicionamento estratégico da Caterpillar no Brasil proporcionaram, já nos primeiros anos, não só maior integração regional e elevação de exportações para os países fronteiriços - ou para o Mercosul - como também propiciou elevação da competitividade da planta brasileira – premiada por sua qualidade produtiva (Annual Report 1999) – e exportações para países desenvolvidos. É fato que esta competitividade também foi viabilizada pela importação de produtos ou componentes de outras empresas e/ou outras filiais (ver tabela 17). Por esse motivo – a possibilidade de elevação de rentabilidade pela interação entre diversas plantas, a Caterpillar deve ser uma das principais empresas a fazer propaganda junto ao público e pressão política junto ao governo brasileiro para a instituição da ALCA.

Tabela 8 - Caterpillar - Vendas consolidadas de motores e equipamentos 96-99
(em US\$ milhões)

	1999		1998		1997		1996	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Estados Unidos e Canadá	10.415	56,1%	11.449	57,3%	10.132	55,9%	8.827	55,8%
Europa/ África, Meio Leste e CEI	4.854	26,2%	5.005	25,1%	3.802	21,0%	3.189	20,2%
Ásia/Pacífico	1.472	7,9%	1.918	9,6%	2.474	13,7%	2.560	16,2%
América Latina	1.818	9,8%	1.600	8,0%	1.702	9,4%	1.238	7,8%
Total	18.559	100%	19.972	100%	18.110	100%	15.814	100%

Fontes: Caterpillar Annual Report 97 e Caterpillar Annual Report 99

Tabela 9 - Caterpillar - Vendas e Rendimentos Totais e Vendas Internas e Externas aos EUA 93-99
(em US\$ milhões exceto dados em %)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Máquinas e motores	18.559,00	19.972,00	18.110,00	15.814,00	15.451,00	13.863,00	11.235,00
Serviços Financeiros	1.143,00	1.005,00	815,00	708,00	621,00	465,00	380,00
Total de vendas e rendimentos	19.702,00	20.977,00	18.925,00	16.522,00	16.072,00	14.328,00	11.615,00
Lucro Líquido	946,00	1.513,00	1.665,00	1.361,00	1.136,00	955,00	652,00
% de vendas nos EUA	50%	51%	49%	49%	48%	51%	51%
% de vendas Resto do Mundo	50%	49%	51%	51%	52%	49%	49%

Fontes: Caterpillar Annual Report 97 e Caterpillar Annual Report 99

Tabela 10 - Caterpillar - Nivel Emprego (último mês de cada ano)

	1999		1998		1997		1996		1995		1994	
	Emp.	%										
EUA	38.379	57,4%	40.261	61,2%	39.722	66,4%	38.571	67,6%	39.978	73,6%	39.749	73,6%
Europa/CEI/Meio Leste	20.404	30,5%	18.117	27,5%	12.739	21,3%	12.042	21,1%	8.519	15,7%	8.237	15,3%
América Latina	5.439	8,1%	5.302	8,1%	5.340	8,9%	4.540	8,0%	4.104	7,6%	4.500	8,3%
Ásia / Pacífico	2.439	3,6%	1.920	2,9%	1.843	3,1%	1.746	3,1%	1.630	3,0%	1.383	2,6%
Canadá	181	0,3%	224	0,3%	219	0,4%	127	0,2%	121	0,2%	117	0,2%
Total	66.896	100%	65.824	100%	59.863	100%	57.026	100%	54.325	100%	53.986	100%

Fontes: Caterpillar Annual Report 97 e Caterpillar Annual Report 99

Tabela 11 - Caterpillar - Vendas de motores para consumidores finais em1997 (em %)

	Participação (%)
Caminhões	29%
Geradores de Energia Elétrica	28%
Óleo e Gás	32%
Outros	11%
Total	100%

Fonte: Caterpillar Annual Report 97

Tabela 12 - Caterpillar - Vendas de Máquinas e Equipamentos para consumidores finais em1997 (em %)

	Participação (%)
Energia	13%
Transporte	24%
Habitação e Florestal	15%
Construção Comercial e Industrial	15%
Mineração	17%
Água e Alimentação	6%
Outros	10%
Total	100%

Fonte: Caterpillar Annual Report 97

Tabela 13 - Caterpillar - Vendas de motores para consumidores finais em 1999 (em %)

	Participação (%)
Caminhões	34%
Geradores de Energia Elétrica	26%
Petróleo	20%
Marítimo	9%
Industrial	11%
Total	100%

Fonte: Caterpillar Annual Report 99

Tabela 14 - Caterpillar - Vendas de Máquinas e Equipamentos para consumidores finais em 1999 (em %)

	Participação (%)
Construção Geral	33%
Construção Pesada	28%
Entulhos/Lixo	3%
Florestal	4%
Agrícola	4%
Industrial	8%
Extração/Lavra e Agregados	9%
Mineração	11%
Total	100%

Fonte: Caterpillar Annual Report 99

Tabela 15 - Caterpillar - Rede de Operações Mundiais – Principais Instalações e suas funções* (1999):

Localidade	Principais Funções
Estados Unidos	
Peoria, Illinois	Escritório Central da Corporação; Marketing; Produção; Área de Testes;
San Diego, Califórnia	Marketing; Produção; Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
Miami, Flórida	Marketing; Centro de distribuição de peças Caterpillar; Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
Mossville, Illinois	Marketing; Produção; Centro Técnico
Cary, North Carolina	Marketing;
Nashville, Tennessee	Escritório Central de Serviços Financeiros; Central de Logística de Distribuição;
Phoenix, Arizona	Serviços Financeiros;
Atlanta, Georgia	Serviços Financeiros; Centro de distribuição de peças Caterpillar; Central de Logística de Distribuição;
Chicago, Illinois	Serviços Financeiros;
Baltimore, Maryland	Serviços Financeiros;
Las Vegas, Nevada	Serviços Financeiros;
Dallas, Texas	Serviços Financeiros; Centro de distribuição de peças Caterpillar; Centro de distribuição de peças Solar;
Gardena, Califórnia	Produção;
Jacksonville, Califórnia	Produção;
Griffin, Georgia	Produção;
Jefferson, Georgia	Produção;
LaGrange, Georgia	Produção;
Thomasville, Georgia	Produção;
Aurora, Illinois	Produção;
Decatur, Illinois	Produção;
DeKalb, Illinois	Produção;
Dixon, Illinois	Produção;
East Peoria, Illinois	Produção; Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;

Joliet, Illinois	Produção; Central de Logística de Distribuição;
Mapleton, Illinois	Produção;
Pontiac, Illinois	Produção;
Sterling, Illinois	Produção;
Lafayette, Indiana	Produção; Central de Logística de Distribuição;
Warnego, Kansas	Produção;
Danville, Kentucky	Produção;
Menominee, Michigan	Produção;
Mt. Clemens, Michigan	Produção;
Minneapolis, Minnesota	Produção;
New Ulm, Minnesota	Produção;
Oxford, Mississippi	Produção;
Boonville, Missouri	Produção;
West Plains, Missouri	Produção;
Omaha, Nebraska	Produção; Central de Logística de Distribuição;
Clayton, North Carolina	Produção; Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
Franklin, North Carolina	Produção;
Leland, North Carolina	Produção;
Morganton, North Carolina	Produção;
Sanford, North Carolina	Produção;
Marion, Ohio	Produção;
Greenville, South Carolina	Produção;
Sumter, South Carolina	Produção;
Dyersburg, Tennessee	Produção;
Rockwood, Tennessee	Produção;
Houston, Texas	Produção;
Corinth, Mississippi	Revisão e Remontagem;
Prentiss County, Mississippi	Revisão e Remontagem;
De Soto, Texas	Revisão e Remontagem;
Mabank, Texas	Revisão e Remontagem;
Morton, Illinois	Central de serviço de suporte e Peças; Centro de distribuição de peças Caterpillar;
Hayward, Califórnia	Centro de distribuição de peças Caterpillar; Central de Logística de Distribuição;
Los Angeles, Califórnia	Centro de distribuição de peças Caterpillar; Central de Logística de Distribuição;

Denver, Colorado	Centro de distribuição de peças Caterpillar;
Indianápolis, Indiana	Centro de distribuição de peças Caterpillar;
St. Paul, Minnesota	Centro de distribuição de peças Caterpillar;
Kansas City, Missouri	Centro de distribuição de peças Caterpillar;
York, Pennsylvania	Centro de distribuição de peças Caterpillar; Central de Logística de Distribuição;
Memphis, Tennessee	Centro de distribuição de peças Caterpillar;
Spokane, Washington	Centro de distribuição de peças Caterpillar;
New Orleans, Louisiana	Centro de distribuição de peças Solar;
Bessemer, Alabama	Central de Logística de Distribuição;
Union City, Califórnia	Central de Logística de Distribuição;
Champaign, Illinois	Central de Logística de Distribuição;
Greenfield, Indiana	Central de Logística de Distribuição;
Plainfield, Indiana	Central de Logística de Distribuição;
Reno, Nevada	Central de Logística de Distribuição;
Smithfield, North Carolina	Central de Logística de Distribuição;
Cincinnati, Ohio	Central de Logística de Distribuição;
Columbus, Ohio	Central de Logística de Distribuição;
Allentown, Pennsylvania	Central de Logística de Distribuição;
Edgerton, Wisconsin	Central de Logística de Distribuição;
Opelika, Alabama	Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
Tucson, Arizona	Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração; Área de Testes;
Edwards, Illinois	Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
Inglaterra	
Peterborough	Marketing; Produção; Central de Logística de Distribuição;
London	Serviços Financeiros;
Leicester	Produção; Central de Logística de Distribuição;
Peterlee	Produção; Central de Logística de Distribuição;
Shrewsbury	Produção;
Skinningrove	Produção;
Stafford	Produção;
Stockton	Produção;
Wolverhampton	Produção;

Manchester	Centro de distribuição de peças Perkins; Central de Logística de Distribuição;
Fradley	Central de Logística de Distribuição;
Hemel Hempstead	Central de Logística de Distribuição;
Alemanha	
Kiel	Marketing; Produção;
Munique	Serviços Financeiros;
Rostock	Produção;
Zweibrücken	Produção;
França	
Paris	Serviços Financeiros;
Arras	Produção;
Grenoble	Produção;
Ratigni	Produção;
Metz	Central de Logística de Distribuição;
Itália	
Milão	Serviços Financeiros;
Bezzano	Produção;
Jesi	Produção;
Bologna	Central de Logística de Distribuição;
Brasil	
Piracicaba	Marketing; Produção; Centro de distribuição de peças Caterpillar; Central de Logística de Distribuição; Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
São Paulo	Serviços Financeiros;
Nova Odessa	Central de Logística de Distribuição;
Canadá	
Calgary	Serviços Financeiros;
Toronto	Serviços Financeiros; Centro de distribuição de peças Caterpillar;
Montreal	Produção;

Edmonton	Revisão e Remontagem; Centro de distribuição de peças Solar;
Guelph	Central de Logística de Distribuição;
Saskatoon	Central de Logística de Distribuição;
Laval	Produção;
México	
Cidade do México	Serviços Financeiros;
Monterrey	Produção; Centro de distribuição de peças Caterpillar; Centro de distribuição de peças Solar;
Reynosa	Produção;
Tijuana	Produção; Revisão e Remontagem;
Torreon	Produção;
Nuevo Laredo	Revisão e Remontagem;
Veracruz	Revisão e Remontagem;
Outras Localidades	
Melbourne, Australia	Marketing; Serviços Financeiros; Produção; Revisão e Remontagem; Centro de distribuição de peças Caterpillar; Centro de distribuição de peças Solar; Central de Logística de Distribuição; Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
Grosselies, Belgium	Marketing; Produção; Revisão e Remontagem; Centro de distribuição de peças Solar;
Hong Kong	Marketing;
Cingapura	Marketing; Centro de distribuição de peças Caterpillar; Centro de distribuição de peças Solar; Centro de distribuição de peças Perkins; Central de Logística de Distribuição; Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
Geneva, Suíça	Marketing;
Praga, República Checa	Serviços Financeiros;
Santiago, Chile	Serviços Financeiros;
Copenhague, Dinamarca	Serviços Financeiros;
Dublin, Irlanda	Serviços Financeiros; Revisão e Remontagem;
Seoul, Coreia	Serviços Financeiros; Central de Logística de Distribuição;
Kuala Lumpur, Malásia	Serviços Financeiros; Revisão e Remontagem;

Manila, Filipinas	Serviços Financeiros;
Warsaw, Polónia	Serviços Financeiros;
Lisboa, Portugal	Serviços Financeiros;
Madri, Espanha	Serviços Financeiros;
Estocolmo, Suécia	Serviços Financeiros;
Bangkok, Tailândia	Serviços Financeiros;
's-Hertogensbosch Holanda	Produção;
Larne, Irlanda do Norte	Produção;
Monkstown, Irlanda do Norte	Produção;
Springvale, Irlanda do Norte	Produção;
St. Petersburg, Rússia	Produção;
Johannesburg, África do Sul	Produção; Centro de distribuição de peças Caterpillar;
Söderhamn, Suécia	Produção;
Bandung, Indonésia	Revisão e Remontagem;
Port Harcourt, Nigéria	Revisão e Remontagem;
Grimbergen, Bélgica	Centro de distribuição de peças Caterpillar;
Beijing, China	Centro de distribuição de peças Caterpillar;
Buenos Aires, Argentina	Central de Logística de Distribuição;
Graz, Áustria	Central de Logística de Distribuição;
Bornem, Bélgica	Central de Logística de Distribuição;
Lummen, Bélgica	Central de Logística de Distribuição;
Puurs, Bélgica	Central de Logística de Distribuição;
Sagamihara, Japão	Central de Logística de Distribuição;
Almere, Holanda	Central de Logística de Distribuição;
Guadalajara, Espanha	Central de Logística de Distribuição;
Huddingge, Suécia	Central de Logística de Distribuição;
Taipei, Taiwan	Central de Logística de Distribuição;
Kunshan, China	Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;
Malaga, Espanha	Centro de Treinamento e Áreas de Demonstração;

Fonte: Caterpillar Annual Report 99

Tabela 16 – Caterpillar – Faturamento, Produção, Rentabilidade e Emprego no Brasil

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção	Emprego
1990	362,00	-58,20		2695
1991	232,90	-114,80		3534
1992	283,70	-23,00		2355
1993	248,50	-82,00		2296
1994	571,20	66,00		2798
1995	463,00	NI		2363
1996	406,20	NI		2338
1997	530,00	NI		2704

Fontes: Exame - Melhores e Maiores;
* rentabilidade do patrimônio

Tabela 17 – Caterpillar – Comércio Exterior – Brasil – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saldo Comercial
1990	72.466.301,00	138.760.641,00	0.20	0.38	66.294.340,00
1991	62.726.926,00	116.105.477,00	0.27	0.50	53.378.551,00
1992	47.001.903,00	161.347.157,00	0.17	0.57	114.345.254,00
1993	NI	125.271.972,00	-	0.50	-
1994	NI	238.923.917,00	-	0.42	-
1995	NI	239.124.892,00	-	0.52	-
1996	NI	223.867.978,00	-	0.55	-
1997	231.601.762,00	338.219.406,00	0.44	0.64	106.617.644,00

Fonte: SECEX

Tabela 18 - Caterpillar - Informações qualitativas sistematizadas – 1990/99 – Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização e expansão da Planta (Piracicaba): <ul style="list-style-type: none"> • US\$350 milhões - 1989 – 1993; • US\$50 milhões - 1993 – 1996; • US\$20 milhões - 1997; - "Rental Services" - US\$ 4 milhões - 1997; - Novas linhas de produtos – US\$ 1 milhão + US\$ 8 milhões – 1998; - Investimentos em tecnologia, novos produtos e <i>marketing</i> – US\$ 20 milhões - 1999; - Treinamento de funcionários e fornecedores - US\$ 5 milhões – 1999
Estrutura Patrimonial / Controle Acionário	<ul style="list-style-type: none"> - Não houve modificações na estrutura patrimonial da empresa durante a década, apesar de aquisições internacionais realizadas pelo grupo;
Especialização / Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento na linha de produtos durante toda a década, sendo grande parte destes "produtos globais"; - No país, linhas importadas foram introduzidas como forma de teste para futuros lançamentos; - Criação de Serviços Financeiros – 1997; - Os produtos sofisticaram-se, tornando-se produtos competitivos internacionalmente;
Sofisticação / Commoditização dos Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciaram-se, via criação de novas linhas (seis linhas de produção em 98);

Fontes: Jornais e Revistas especializadas

2.1.3 - CNH Global N.V.

A CNH é uma empresa formada pela fusão de duas grandes empresas produtoras de máquinas agrícolas e equipamentos de construção – a Case e a New Holland. Esta fusão, ocorrida em 12 de novembro de 1999, como era de se esperar, alterou a atuação das filiais das empresas formadoras para compor uma nova estratégia, sobre base global ampliada. Este fato se verificou principalmente em relação à produção, como será discutido adiante. Para o estudo desta recém formada empresa, cujo controle do capital majoritário pertence à New Holland, julgou-se necessário um breve detalhamento das atividades pré-fusão de ambos os grupos até 97. Os dados obtidos através do relatório anual de 1999 para 98 e 97 dizem respeito à uma integração dos dados contábeis das empresas originais apesar de serem apresentados e utilizados como se a CNH já existisse na época.

A New Holland faz parte do grupo Fiat desde o início da década, quando se verificou um acordo para aquisição da divisão de máquinas agrícolas da americana Ford: A Ford New Holland. Anteriormente à esta aquisição, a Fiat já possuía uma divisão de máquinas rodoviárias e equipamentos de construção: a Fiat Allis. Apesar de manterem suas respectivas bases produtivas, ambos os segmentos – construção e agrícola – passaram a ser organizados pela nova empresa: New Holland N.V. – tendo bases de distribuição conjuntas e utilizando, mais à frente, de uma mesma estrutura de financiamento.

A New Holland possuía forte presença nos mercados europeu e latino americano. Os dados de vendas da empresa (tabela 25), mostram a importância das receitas provenientes da Europa: entre 94 e 96 a estas representaram aproximadamente 75% do total - sem eliminações - do grupo. Pelas vendas, o segundo mercado seria o norte-americano. Porém, comparativamente aos outros grupos que atuam no mesmo, a posição da New Holland não era muito relevante. Outro importante indicador da importância do mercado europeu é a quantidade de plantas na região, a grande quantidade de estabelecimentos, distribuidores e *joint-ventures* em vários países do continente. Além disso, o número de transações intra-empresa – tabela 25: vendas por áreas intergeográficas – reflete uma grande sinergia e

busca de otimização entre a produção europeia em suas diversas localidades, fato muito mais presente do que nas outras regiões apresentadas.

O mercado brasileiro representou grande parte das vendas da empresa no ano de 94 – ano de elevada atividade econômica no país. Tal fato se verifica principalmente nos segmentos de tratores, máquinas e equipamentos de construção – este último através da Fiat Allis – mas, principalmente, no segmento de colheitadeiras. Entretanto, como pode ser observado, o volume das vendas para o mercado brasileiro caiu drasticamente nos anos que se seguiram. Apesar desta queda, como mostram as tabelas 29 e 30, a estrutura produtiva brasileira continuou a receber investimentos, inclusive em P&D, e passou a exportar como forma de compensar a queda da demanda interna.

Quanto à caracterização da linha de produtos, a New Holland possuía uma forte presença no segmento de máquinas agrícolas de pequeno e médio porte e, no segmento de equipamentos de construção, máquinas pesadas – porém o peso das vendas de máquinas agrícolas foi muito superior às vendas de equipamentos de construção, como se pode verificar na tabela 19. Por último, cabe citar o fato de a empresa possuir, mesmo antes da fusão, uma quantidade elevada de marcas de produtos sendo vendidas – 32 marcas em 1996 (Annual Report 1996) – o que já viabilizava uma estratégia multi-marcas mesmo antes da fusão.

Anteriormente ao processo de “fusão”, algumas importantes aquisições foram realizadas pela New Holland, alterando seu potencial sobre alguns segmentos e mercados de atuação – portanto alterando as bases sobre as quais se deu a “fusão”. Estas, por terem ocorrido entre 1997 e 1999 não constam na tabela 27, tampouco, obviamente, nos resultados financeiros e contábeis. A mais importante delas, ocorrida em 22 de dezembro de 1998, foi a aquisição de 75% do controle acionário da O&K, uma importante produtora de equipamentos de construção europeia – em dezembro de 1999, após um acordo com a empresa, a CNH passou a controlar 90% das ações. Esta aquisição ampliou a importância do segmento de equipamentos de construção para empresa, ao mesmo tempo que colocou-a sobre novas bases na Europa. Ainda no mercado europeu, em julho de 1998, a empresa adquiriu 91% do controle acionário da Bizon, uma fabricante de colheitadeiras polonesa. No Canadá, a empresa adquiriu cerca de 40% do controle da Flexi-Coil, também fabricante de colheitadeiras, e, em janeiro de 2000 a CNH adquiriu o controle restante. Por fim, na Argentina, a empresa

adquiriu sua distribuidora – Incheape e sua subsidiária, Agrotecnia – possibilitando maior integração entre as atividades do MERCOSUL (Annual Report, 1999)

A Case, exatamente de forma oposta à New Holland, possuía uma presença incontestavelmente centrada sobre o mercado estadunidense e canadense. Juntos, estes mercados corresponderam por 75-80% das vendas totais do grupo entre 95 e 97. Seu mercado na Europa, apesar de não ser desprezível, é muito precário comparado às principais concorrentes. Contudo, sua maior fragilidade se localiza nos mercados da África, Ásia, América Latina e Oceania. Juntos, apesar do crescimento de 117% entre 95 e 97 – tabela 34 – as vendas nestas regiões não superaram sequer as vendas para o mercado canadense. Tal fato também se verifica pela concentração e pelas respectivas funções da rede de operações do grupo – tabela 36. Quanto ao nível de integração das atividades, as vendas intergeográficas da empresa mostraram uma forte integração das filiais do grupo no continente norte americano. Por fim, quanto a caracterização dos produtos da empresa, pode-se observar uma importância relativa dos equipamentos de construção nas vendas totais muito maior do que na New Holland, apesar desta percentagem ainda ser inferior àquela de máquinas agrícolas. Quanto aos segmentos de atuação, novamente ao contrário da New Holland, a empresa norte-americana possuía um mercado maior para máquinas agrícolas pesadas e para os equipamentos de construção de médio porte.

A chamada “fusão”, ocorrida em 1999, na verdade, foi um enorme movimento de aquisição efetuado pela New Holland. A possibilidade de sinergias existente pela integração das estruturas produtivas e de distribuição das empresas pré-fusão está claramente explicitada na descrição acima. Contudo, como pode ser observado pelos dados de vendas de máquinas e equipamentos – tabela 40, a empresa tem encontrado dificuldades exatamente no período de introdução de novas estratégias. As vendas decaíram em grande parte dos mercados de atuação entre 1997 e 1999, exceto na Europa Ocidental – maior mercado consumidor da empresa, onde se verificou um crescimento de 27% no período. A América Latina apresentou a maior queda, graças ao baixo crescimento econômico dos seus principais mercados, inclusive o brasileiro. Quanto ao mercado asiático, a empresa pretende ampliar o número de vendas de suas marcas de equipamentos de construção através de um acordo firmado com a Kobelco – e a ruptura da antiga associação com a Hitachi. A Kobelco, que adquiriu as plantas da Austrália e da China também passou a deter

exclusividade da distribuição dos produtos CNH na própria Austrália, Japão e Sudeste Asiático. No mercado americano, a CNH adquiriu 65% do controle da Kobelco America, passando a distribuir os produtos relacionados no mercado norte-americano e europeu. Por fim, a empresa também realizou a compra de 20% do controle acionário da Kobelco junto à Kobe Steel, com uma cláusula que a possibilita comprar mais 35%(Il sole 24 Ore, 30/03/2001 e RNS, 29/03/2001). Quanto ao mercado de tratores agrícolas, foi firmado um acordo com a empresa chinesa Shangai Tractor, formando uma empresa com capacidade de produção de 18000 tratores e com eventual possibilidade de produzir colheitadeiras(Financial Times, 10/04/2001).

Quanto ao direcionamento de seus rendimentos, houve um grande crescimento das vendas nos equipamentos de construção – da ordem de 60% entre 1997 e 1999, tendo assumido, no ano de 1999, 32% do rendimento total do grupo. Ainda em relação aos rendimentos e vendas globais do grupo, tabela 40, houve um crescimento importante das atividades financeiras, apesar de estas possuírem peso reduzido no total de receitas do grupo. Entretanto, o grupo pretende obter grande crescimento nos próximos anos para, além de dar suporte às vendas do grupo, servir de fonte de renda estável para períodos de enfraquecimento de demanda.

A estratégia construída a partir da formação da nova empresa está baseada sobre um conjunto objetivos, dos quais são relevantes: comercialização de marcas globais por uma rede de “multi-distribuição”; investimento em plataformas comuns e produto e desenvolvimento integrado; desenvolvimento de linhas de produtos adaptáveis para cada nível de exigência e tipos de consumidor; reengenharia em torno do “*core business*” e; expansão dos serviços financeiros.

O primeiro objetivo, pode ser facilmente identificável pelas características de posicionamento das empresas anteriormente à fusão. Os mercados de atuação e o *market share* desenvolvidos por cada uma possibilitou a construção de uma empresa solidamente posicionada nos grande mercados mundiais. A existência de variadas marcas de produtos para ambas as empresas, dentre as quais muitas delas com relevantes parcelas de mercado em países e regiões específicas, permitiu, através de centros comerciais distintos, manter as redes de distribuição separadas para cada marca. Para o Brasil tal estratégia já está sendo implementada e utiliza as redes preexistentes, o que evita que se sobreponham geograficamente mesmos

distribuidores e, além disso, permite otimizar os ganhos da fidelidade do cliente e do aprendizado de cada revendedor.

O segundo objetivo, o qual ainda está em processo de implementação e discussão, deverá ser implantado durante a primeira metade da década atual em seu aspecto produtivo – construção de plataformas industriais. Quanto à integração das atividades de P&D já é esperada queda de 50% dos custos relacionados.

A possibilidade de construção de plataformas comuns para produtos de ambas as empresas deve ser organizada em seu aspecto técnico, além de discutida em seu aspecto de localização, com já citado, durante os próximos 5 anos. Os principais objetivos desta modificação de estrutura produtiva consiste na viabilidade de adoção das estratégias multi-marca e a formação de centros de desenvolvimento, produção e exportação de produtos para grandes regiões do globo. Quanto à meta de realização de P&D global integrado entre as duas empresas, esta pode ser caracterizada por uma potencial redução de gastos via integração das atividades previamente desenvolvidas. As plantas brasileiras, já em 2001 – exceto a de Sorocaba, fechada no fim de 2000, passaram a receber investimentos - unidades de Curitiba, Piracicaba e Belo Horizonte - para fabricar produtos globais de diversas marcas em plantas comuns (Gazeta Mercantil, 23/10/2000). A grande inovação para o Brasil desta mudança de estratégia consiste na transformação do país em plataforma de desenvolvimento e exportação de tratores de médio porte, para o qual o país deverá receber um volume de investimentos da ordem de US\$ 100 milhões, dentre os quais 30 milhões destinados à atividades de P&D, 30 milhões para modernização de plantas e produtos e também para, inclusive, viabilizar a internalização de fornecedores, dentre os quais também têm sido procurado um maior número de fornecedores brasileiros (Gazeta Mercantil, 7 de novembro de 2000). Outro produto que deve ser exportado a partir do Brasil são as colheitadeiras de cana de açúcar. Estas são fabricadas, dentro da rede do grupo, apenas na Austrália e em Piracicaba. A planta nacional será responsável pelo fornecimento para as Américas já neste ano, inclusive o mercado norte-americano, pouco menor que o brasileiro. Para os próximos anos o Brasil deve ser responsável pelas vendas para todo o mundo exceto Ásia e África, que continuarão sendo abastecidos pela Austrália (Gazeta Mercantil, 22/01/2001).

A terceira estratégia consiste no desenvolvimento de linhas versáteis com capacidade de customização. Segundo o Relatório anual de 1999 da empresa, a

empresa deve levar em conta no desenvolvimento de suas linhas de produtos a existência de consumidores diferenciados, cujo padrão de consumo é caracterizado pela exigência de padrões tecnológicos de última geração, ao mesmo tempo em que existem consumidores que buscam máquinas e equipamentos básicos – com preços mais acessíveis. A única implicação no que diz respeito ao mercado brasileiro é a possibilidade de optar entre variados padrões de produtividade e preços – contudo, a empresa considera que nos mercados dos países em desenvolvimento as marcas básicas devam ser o principal eixo de vendas.

O processo de contínua reengenharia em torno do *core business* possui variadas dimensões. A primeira delas é aumentar o *outsourcing*. Nesse sentido foram verificados fechamentos de fábricas de componentes e fundições, como no caso das plantas de Fargo City e Racine nos EUA (Financial Times, 9/07/2000), além das plantas de Hattingen e Kissing, na Alemanha (18/07/2000). No caso brasileiro, como não havia plantas de componentes, não deverão haver modificações. Contudo, em relação ao planejamento do *outsourcing*, deverão haver medidas no sentido da aproximação das atividades de geração de produto conjuntamente, além de produção – de *new comers* ou não – mais próximo das plantas, como já vinha sendo efetuado desde 1999 na fábrica da Fiat Allis, em Belo Horizonte.

Outra implicação importante da reengenharia da empresa consiste em concentrar produção em fábricas com localizações estratégicas para possibilitar ganhos de escala. Os principais resultados da introdução de uma estratégia deste porte serão fechamentos de fábricas e linhas de produção que vierem a se tornar inúteis, reduzindo os custos operacionais totais – esta estratégia, obviamente, deve ser compreendida conjuntamente ao projeto de instalação de plataformas comuns de produção. Sob este aspecto o Brasil foi impactado – como citado mais acima, exatamente pelo número elevado de plantas – desde o fim do ano 2000 a empresa resolveu fechar e vender sua fábrica de Sorocaba, que pertencia à Case e havia recebido investimentos da ordem de US\$ 100 milhões nos últimos dois anos. Além do caso brasileiro, outras plantas da rede global foram fechadas e suas plantas transferidas: Laverda, na Itália (Il Sole 24 Ore, 06/02/2000), East Moline, Illinois (PR Newswire, 18/07/2000), Doncaster, na Inglaterra (AFX Europe, 14/12/2000). Ao fim deste processo inicial de adaptação e reengenharia produtiva a empresa deverá contar com 80% da capacidade produtiva adquirida no momento da “fusão”.

Por fim, a expansão dos serviços financeiros, como já discutido acima, tem, basicamente, dois propósitos: elevar o suporte de vendas para os produtos e construir uma fonte de receitas menos cíclicas e instáveis para a empresa e seus acionistas do que a produção e venda de máquinas agrícolas e de construção – o *core business* da empresa. A expansão da CNH Capital no Brasil acarretou um volume de investimentos de US\$ 20 milhões de dólares, e pretende financiar, já em 2001, 75% das vendas de tratores e 50% das vendas de máquinas e equipamentos de construção da empresa no país.

O resultado de todo este processo de reestruturação da organização após a criação da CNH salientou grande importância da filial brasileira na estratégia de plataformas comuns, geração e distribuição de produtos globais da empresa. As exportações atingiram elevadas percentagens da produção total em determinadas linhas, e as importações de produtos finais para o mercado interno reduziram-se em 20% entre 1999 e 2000, fato no qual há ainda de se considerar que houve crescimento da demanda de máquinas em 25% no ano de 2000 no mercado interno. Além disso, o país continuou a receber fluxos de IDE para modernização, mas também para P&D. Quanto aos possíveis *spill overs*, existe a possibilidade de internalização de fornecimento – seja via *new comers*, seja via empresas brasileiras ou transnacionais já estabelecidas. Obviamente, o mercado brasileiro, primeiramente, e o MERCOSUL, em especial a Argentina, são os objetivos centrais das plantas brasileiras. Contudo, isto não têm significado saldos comerciais negativos ou simples montagem de produtos no país. Pelo contrário, as perspectivas de expansão do comércio com o primeiro mundo e seus grandes mercados aparentaram viáveis para os próximos anos.

Período anterior à fusão:

Tabela 19 - New Holland - Vendas Líquidas Globais 94-96 (US\$ milhões)

	1996		1995		1994	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Equip. Ind./Agric.	4.872,3	87,8%	4.416,2	87,5%	4.161,7	87,9%
Equip. Construção	602,1	10,9%	587,0	11,6%	553,1	11,7%
Serv. Financeiros	72,2	1,3%	41,9	0,8%	20,3	0,4%
Total	5.546,6	100,0%	5.045,1	100,0%	4.735,1	100,0%

Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 20 - New Holland - Tratores Agrícolas – Vendas Líquidas por Região 94-96 (US\$ milhões)

	1996		1995		1994	
	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades
Europa	1.261,00	36.714	1.098,00	33.964	873,00	31.528
América do Norte	745,00	27.111	764,00	28.580	711,00	30.335
Brasil	60,00	2.566	91,00	3.778	232,00	8.596
Resto do Mundo	535,00	19.006	407,00	15.160	398,00	15.199
Total	2.601,00	85.397	2.360,00	81.482	2.214,00	85.658
	%	%	%	%	%	%
Europa	48,5%	43,0%	46,5%	41,7%	39,4%	36,8%
América do Norte	28,6%	31,7%	32,4%	35,1%	32,1%	35,4%
Brasil	2,3%	3,0%	3,9%	4,6%	10,5%	10,0%
Resto do Mundo	20,6%	22,3%	17,2%	18,6%	18,0%	17,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 21 - New Holland - Colheitadeiras – Vendas Líquidas por Região 94-96
(US\$ milhões)

	1996		1995		1994	
	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades
Europa	280,00	2.395	198,00	1.765	162,00	1.691
América do Norte	76,00	748	82,00	868	82,00	891
Brasil	26,00	372	41,00	590	116,00	1.393
Resto do Mundo	106,00	1.178	65,00	761	55,00	699
Total	488,00	4.693	386,00	3.984	415,00	4.674
	%	%	%	%	%	%
Europa	57,4%	51,0%	51,3%	44,3%	39,0%	36,2%
América do Norte	15,6%	15,9%	21,2%	21,8%	19,8%	19,1%
Brasil	5,3%	7,9%	10,6%	14,8%	28,0%	29,8%
Resto do Mundo	21,7%	25,1%	16,8%	19,1%	13,3%	15,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 22 - New Holland - Feno e Forragem – Vendas Líquidas por Região 94-96
(US\$ milhões)

	1996		1995		1994	
	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades
Europa	160,00	na	160,00	Na	111,00	Na
América do Norte	366,00	na	348,00	Na	365,00	Na
Brasil	-	na	-	Na	-	Na
Resto do Mundo	39,00	na	37,00	Na	37,00	Na
Total	565,00	na	545,00	Na	513,00	Na
	%	%	%	%	%	%
Europa	28,3%	na	29,4%	Na	21,6%	Na
América do Norte	64,8%	na	63,9%	Na	71,2%	Na
Brasil	0,0%	na	0,0%	Na	0,0%	Na
Resto do Mundo	6,9%	na	6,8%	Na	7,2%	Na
Total	100,0%	na	100,0%	Na	100,0%	Na

Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 23 - New Holland - Carregadeiras/Retroescavadeiras (rodas e esteiras) – Vendas Líquidas por Região 94-96 (US\$ milhões)

	1996		1995		1994	
	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades
Europa	76,00	2.097	44,00	1.274	42,00	1.285
América do Norte	315,00	13.166	287,00	11.234	245,00	9.405
Brasil	30,00	470	19,00	272	17,00	224
Resto do Mundo	31,00	1.108	25,00	948	21,00	792
Total	452,00	16.841	375,00	13.728	325,00	11.706
	%	%	%	%	%	%
Europa	16,8%	12,5%	11,7%	9,3%	12,9%	11,0%
América do Norte	69,7%	78,2%	76,5%	81,8%	75,4%	80,3%
Brasil	6,6%	2,8%	5,1%	2,0%	5,2%	1,9%
Resto do Mundo	6,9%	6,6%	6,7%	6,9%	6,5%	6,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 24 - New Holland - Equipamentos de Construção Pesados - Vendas Líquidas por Região 94-96 (US\$ milhões)

	1996		1995		1994	
	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades
Europa	340,00	3.031	321,00	3.266	285,00	3.022
América do Norte	47,00	605	35,00	563	32,00	479
Brasil	35,00	538	60,00	867	60,00	820
Resto do Mundo	87,00	843	96,00	1.107	103,00	1.162
Total	509,00	5.017	512,00	5.803	480,00	5.483
	%	%	%	%	%	%
Europa	66,8%	60,4%	62,7%	56,3%	59,4%	55,1%
América do Norte	9,2%	12,1%	6,8%	9,7%	6,7%	8,7%
Brasil	6,9%	10,7%	11,7%	14,9%	12,5%	15,0%
Resto do Mundo	17,1%	16,8%	18,8%	19,1%	21,5%	21,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 25 - New Holland - Informações e Resultados Consolidados da empresa (94-96) – separados por região (em US\$ milhões)

	América do Norte	Europa	Brasil	Resto do Mundo	Eliminações	Total
1996						
VENDAS:						
Externas	1976	3129	285	157		5547
Áreas Intergeograf.	227	1059	22		(1308)	
Vendas totais	2203	4188	307	157	(1308)	5547
Ativo Total	1598	2668	270	90		4626
1995						
VENDAS:						
Externas	1910	2701	302	132		5045
Áreas Intergeograf.	192	1110	19		(1321)	5045
Vendas totais	2102	3811	321	132	(1321)	5045
Ativo Total	1446	2216	300	66		4028
1994						
VENDAS:						
Externas	1802	2289	535	109		4735
Áreas Intergeograf.	138	1251	10	-	(1399)	
Vendas totais	1940	3640	545	109	(1399)	4735
Ativo Total	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.		n.a.

Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 26 - New Holland - Peças de Reposição – Vendas Liq. p/ Região 94-96
(US\$ milhões)

	1996		1995		1994	
	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades	Vendas	Unidades
Europa	352,00	Na	341,00	Na	296,00	Na
América do Norte	367,00	Na	357,00	Na	342,00	Na
Brasil	35,00	Na	38,00	Na	45,00	Na
Resto do Mundo	105,00	Na	89,00	Na	85,00	Na
Total	859,00	Na	825,00	Na	768,00	Na
	%	%	%	%	%	%
Europa	41,0%	Na	41,3%	Na	38,5%	Na
América do Norte	42,7%	Na	43,3%	Na	44,5%	Na
Brasil	4,1%	Na	4,6%	Na	5,9%	Na
Resto do Mundo	12,2%	Na	10,8%	Na	11,1%	Na
Total	100,0%	Na	100,0%	Na	100,0%	Na

Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 27 - New Holland - Rede de Operações Mundiais – Principais Instalações e suas funções* (dezembro de 96):

Localidade	Principais Funções
Estados Unidos	
Belleville, Pennsylvania	Produção/Centro de Engenharia
Dublin, Georgia	Produção/Centro de Engenharia
Grand Island, Nebraska	Produção/Centro de Engenharia
New Holland, Pennsylvania	Produção/Centro de Engenharia; Escritórios de Vendas;
Fort Lauderdale, Florida	Escritórios de Vendas;
Atlanta, Georgia	Escritórios de Vendas;
Dallas, Texas	Escritórios de Vendas;
Minneapolis, Minnesota	Escritórios de Vendas;
Inglaterra	
Brentford	Escritório Administrativo;
Basildon	Produção/Centro de Engenharia; Escritórios de Vendas;
Itália	
Breganze	Produção/Centro de Engenharia;
Cento	Produção/Centro de Engenharia;
Imola	Produção/Centro de Engenharia;
Jesi	Produção/Centro de Engenharia;

Lecce	Produção/Centro de Engenharia;
Modena	Produção/Centro de Engenharia; Escritórios de Vendas;
San Mauro	Produção/Centro de Engenharia;
Holanda	
Amsterdam	Escritório da Corporação;
Apeldoorn	Escritórios de Vendas;
França	
Coex	Produção/Centro de Engenharia;
Etampes	Escritórios de Vendas;
Bélgica	
Antwerp	Produção/Centro de Engenharia;
Zedelgem	Produção/Centro de Engenharia; Escritórios de Vendas;
Brasil	
Curitiba, Paraná	Produção/Centro de Engenharia; Escritórios de Vendas;
Belo Horizonte, Minas Gerais	Produção/Centro de Engenharia; Escritórios de Vendas;
Canadá	
Winnipeg, Manitoba	Produção/Centro de Engenharia;
Calgary, Alberta	Escritórios de Vendas;
Outras Localidades	
Nova Delhi, Índia	Produção/Centro de Engenharia; Escritórios de Vendas;
Sydney, Austrália	Escritórios de Vendas;
Wels, Austria	Escritórios de Vendas;
Beijing, China	Escritórios de Vendas;
Copenhague, Dinamarca	Escritórios de Vendas;
Heilbronn, Alemanha	Escritórios de Vendas;
Lisboa, Portugal	Escritórios de Vendas;
Cingapura	Escritórios de Vendas;
Madrid, Espanha	Escritórios de Vendas;
Kiev, Ucrânia	Escritórios de Vendas;

*Funções definidas pela própria fonte
Fonte: New Holland N.V. – Annual Report 96

Tabela 28 – New Holland – Faturamento, Produção, Rentabilidade e emprego no Brasil

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção**	Emprego
1990			885	
1991			584	
1992	98,00	NI	593	NI
1993	181,70	NI	1038	1194
1994	513,90	NI	1707	1245
1995			859	
1996	400,20	NI	897	1807
1997	615,40	NI	1296	2190

Fontes: Exame - Melhores e Maiores; ANFAVEA - Anuário estatístico 1998;

* rentabilidade do patrimônio

** inclui apenas produção de colheitadeiras

Tabela 29 – New Holland – Comércio Exterior – Brasil – 1990/1997 – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saído Comercial
1990	3.810.911,00	-			-
1991	7.088.748,00	-			-
1992	534.725,00	-	0.0	0	-
1993	NI	10.880.030,00	-	0.06	-
1994	NI	31.185.812,00	-	0.06	-
1995	NI	39.294.882,00			-
1996	NI	81.863.769,00	-	0.2	-
1997	70.487.087,00	99.810.048,00	0.1	0.2	29.322.961,00

Fonte: SECEX

Tabela 30 – New Holland - Informações qualitativas sistematizadas – 1990/99 – Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos gerais US\$ 30 mi – 1993 - Inovação e desenvolvimento de produtos - US\$ 40 milhões – 1994: <ul style="list-style-type: none"> • US\$ 5 milhões para 2 tratores médios; • US\$ 400 mil <i>marketing</i> e vendas – Agrishow; - Modernização e ampliação da planta - US\$ 80 milhões 95/96 - Mudanças na Planta para produção de tratores "linha mundial" - US\$ 80 milhões - 1997: <ul style="list-style-type: none"> • US\$ 60 milhões instalações • US\$ 20 milhões projeto - Informatização de processos - US\$ 10 milhões 1999; - Serviços de venda e pós venda - US\$ 20 milhões 1999;
Estrutura Patrimonial / Controle Acionário	<ul style="list-style-type: none"> - Fusão Global com Case – 1999; - Aquisição (A New Holland foi comprada pelo Grupo Fiat em 91. No Brasil ela era uma <i>joint venture</i> com a Ford); - A Fiat Allis Faz parte do Grupo New Holland Latino Americana;
Especialização / Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da linha de produtos (com produção nacional); - Criação de Serviços Financeiros – Banco New Holland - 1997;
Sofisticação / Commoditização dos Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da diferenciação através de novas linhas de produtos (com potências variadas), inclusive com produção de "tratores mundiais" em 97; - Modernização de serviços associados ao produto (revisões, Seguros, etc) – 1999;

Fontes: Jornais e Revistas especializadas

Tabela 31 – Fiat Allis - Faturamento, Produção, Rentabilidade e emprego no Brasil

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção	Emprego
1990	95,80	7,3		NI
1991	77,20			1084
1992	91,40	12,1		1084
1993	116,00	42,5		882
1994	199,10	NI		1084
1995	179,00	NI		1004
1996				
1997				

Fontes: Exame - Melhores e Maiores; ANFAVEA - Anuário estatístico 1998;

* rentabilidade do patrimônio

Tabela 32 – Fiat Allis – Comércio Exterior – Brasil – 1990/1997 – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saldo Comercial
1990	12.797.698,00	14.780.890,00	0.13	0.15	1.983.192,00
1991	3.092.651,00	23.438.693,00	0.04	0.30	20.346.042,00
1992	11.309.061,00	30.196.188,00	0.12	0.33	18.887.127,00
1993	NI	36.655.656,00		0.32	-
1994	NI	32.799.821,00		0.16	-
1995	NI	34.659.551,00		0.19	-
1996	NI	37.179.455,00			-
1997	50.344.777,00	38.564.164,00			-11.780.613,00

Fonte: SECEX

Tabela 33 –Fiat Allis- Informações qualitativas sistematizadas – 1990/99 – Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Novos produtos - US\$13,5 milhões - 1994; - Tecnologia de Medição Tridimensional para P&D - US\$ 650 milhões (!) – 1997; - Investimentos Gerais em Contagem: <ul style="list-style-type: none"> • US\$ 20 milhões para ampliação e modernização da planta em 1998 – 1999 • US\$ 19 milhões em modernização, sendo US\$ 8 milhões em desenvolvimento de " produtos globais"
Estrutura Patrimonial/ Controle Acionário	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa faz parte do Grupo New Holland;
Especialização / Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação dos mercados, via importações (teste de mercado); - Criação de novas linhas de produtos - 94, e produtos globais em 98; - Serviços financeiros através do Banco New Holland;
Sofisticação / Commoditização dos Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Sofisticação dos produtos – motoniveladoras, que passaram a ser produzidas exclusivamente no país (para consumo global);

Fontes: Jornais e Revistas especializadas

Tabela 34 - Case - Principais Resultados Consolidados da empresa por região 95-97
(em US\$ milhões)

	Estados Unidos	Canadá	Comun. Européia	Outros	Reclassificações e Eliminações	Total
1997						
Vendas líquidas:						
Externas	3.159,00	464,00	1.634,00	539,00		5.796,00
Áreas Intergeograf.	812,00	118,00	207,00	16,00	(1.153,00)	
Vendas totais	3.971,00	582,00	1.841,00	555,00	(1.153,00)	5.796,00
Receita não operacional	196,00	28,00	4,00	23,00	(23,00)	228,00
TOTAL	4.167,00	610,00	1.845,00	578,00	(1.176,00)	6.024,00
Lucro líquido	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	403,00
Ativo Total	5.650,00	742,00	1.516,00	652,00	(1.579,00)	6.981,00
1996						
Vendas líquidas:						
Externas	2.767,00	442,00	1.551,00	416,00		5.176,00
Áreas Intergeograf.	656,00	106,00	238,00	4,00	(1.004,00)	
Vendas totais	3.423,00	548,00	1.789,00	420,00	(1.004,00)	5.176,00
Receita não operacional	194,00	33,00	4,00	17,00	(15,00)	233,00
TOTAL	3.617,00	581,00	1.793,00	437,00	(1.019,00)	5.409,00
Lucro líquido	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	349,00
Ativo Total	4.619,00	679,00	1.511,00	528,00	(1.278,00)	6.059,00
1995						
Vendas líquidas:						
Externas	2.809,00	390,00	1.484,00	254,00		4.937,00
Áreas Intergeograf.	459,00	67,00	272,00		(798,00)	
Vendas totais	3.268,00	457,00	1.756,00	254,00	(798,00)	4.937,00
Receita não operacional	142,00	18,00	6,00	13,00	(11,00)	168,00
TOTAL	3.410,00	475,00	1.762,00	267,00	(809,00)	5.105,00
Lucro líquido	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	346,00
Ativo Total	4.278,00	552,00	1.127,00	327,00	(815,00)	5.469,00

Fonte: Case Corporation Annual Report 97 - Forma 10K - Securities and Exchange Commission

Tabela 35 - Case - Vendas Globais 95-97 (em %)

	1997	1996	1995
Equipamentos Agrícolas	52%	52%	49%
Equipamentos de Construção	30%	30%	32%
Peças p/ reposição	18%	18%	19%
Total de Vendas	100%	100%	100%

Fonte: Case Corporation Annual Report 97 – Forma 10K – Securities and Exchange Commission

Tabela 36 - Case - Rede de Operações Mundiais – Principais Instalações e suas funções* (Fevereiro de 98):

Localidade	Principais Funções
Estados Unidos	
Wichita, Kansas	Produção
Hugo, Minnesota	Produção
Fargo, North Dakota	Produção
Fargo, North Dakota	Produção
Valley City, North Dakota	Produção
Burlington, Iowa	Produção
East Moline, Illinois	Produção
Burr Ridge, Illinois	Centro de Tecnologia
Racine, Wisconsin	Produção/Fundição
Racine, Wisconsin	Produção
Reino Unido	
Carr Hill	Produção
Doncaster	Produção
Lincoln	Produção
Manchester	Produção

França	
Tracy	Produção
Croix	Produção
Crepy	Produção
St. Dizier	Produção
Outras Localidades	
Sorocaba, Brasil	Produção
Queensland, Australia	Produção
Neustadt, Alemanha	Produção
St. Valentin, Austria	Produção
Hamilton, Ontario, Canadá	Produção

*Funções definidas pela própria fonte

Fonte: Case Corporation Annual Report 97 – Forma 10K – Securities and Exchange Commission

Tabela 37 – Case - Faturamento, Produção, Rentabilidade e emprego no Brasil

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção	Emprego
1990	97,9	10,0		654
1991	61,7	-12,1		598
1992				
1993				
1994				
1995				
1996				
1997				

Fontes: Exame - Melhores e Maiores; ANFAVEA - Anuário estatístico 1998;

* rentabilidade do patrimônio

Tabela 38 – Case – Comércio Exterior – Brasil – 1990/1997 – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saldo Comercial
1990	8.044.301,00	9.792.593,00	0.08	0.10	1.748.292,00
1991	5.002.134,00	11.617.383,00	0.08	0.19	6.615.249,00
1992	3.390.833,00	11.547.082,00			8.156.249,00
1993	NI	9.575.033,00			-
1994	NI	9.995.215,00			-
1995	NI	10.237.698,00			-
1996	NI	12.662.052,00			-
1997	73.775.237,00	20.449.731,00			-53.325.506,00

Fonte: SECEX

Tabela 39 - Case - Informações qualitativas sistematizadas – 1990/99 – Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Nova unidade de produção – 1997/98/99 – US\$ 100 milhões; - Marketing de novos produtos- 1999 – US\$ 500 mil; - Consórcio Agrisat – não há dados objetivos; - Aquisição da Brastoft - não há dados disponíveis;
Estrutura Patrimonial / Controle Acionário	<ul style="list-style-type: none"> - Fusão Global com New Holland – 1999; - Aquisição da Brastoft – 1999; - Associação com empresas do Agribusiness para formação do Consórcio Agrisat;
Especialização / Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos segmentos de atuação; - Aumento na linha de produtos via aumento da produção interna (pós-98) e também via importações (toda a década); - Criação de serviços financeiros para facilitar vendas;
Sofisticação / Commoditização dos Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos com alta tecnologia de precisão (Agrisat); - Diferenciação de produtos via implementação de novas linhas (aquisições e acordos globais);

Fontes: Jornais e Revistas especializadas

Para o período pós-fusão

Tabela 40 - CNH - Vendas Líquidas Globais 97-99 (em US\$ milhões)

	1999		1998		1997	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Equipamentos Agrícolas	3.904,00	62,2%	4.151,00	72,9%	4.576,00	76,4%
Equipamentos de Construção	2.045,00	32,6%	1.323,00	23,2%	1.222,00	20,4%
Serviços Financeiros	412,00	6,6%	361,00	6,3%	317,00	5,3%
Eliminações e outros	(88,00)	(1,4)%	(138,00)	(2,4)%	(124,00)	(2,1)%
Total	6.273,00	100,0%	5.697,00	100,0%	5.991,00	100,0%

Fonte: CNH N.V. - Annual Report 99

Tabela 41 - CNH - Vendas de Máquinas e Equipamentos por Região 97-99 (em US\$ milhões)

	1999		1998		1997	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Europa Ocidental	2.918,00	49,1%	2.334,00	42,6%	2.290,00	39,5%
América do Norte	2.076,00	34,9%	2.107,00	38,5%	2.278,00	39,3%
América Latina	386,00	6,5%	528,00	9,6%	506,00	8,7%
Resto do Mundo	569,00	9,6%	505,00	9,2%	724,00	12,5%
Total	5.949,00	100,0%	5.474,00	100,0%	5.798,00	100,0%

Fonte: CNH N.V. - Annual Report 99

Tabela 42 - CNH - Lucro líquido global 95-99 (em US\$ milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995
Lucro Líquido	148	258	388	250	221
Crescimento Anual (%)	-42,6%	-33,5%	55,2%	13,1%	-

Fonte: CNH N.V. - Annual Report 99

Tabela 43 - CNH - Rede de Operações Mundiais – Principais Instalações, suas funções* e produtos (dezembro de 99):

Localidade	Principais Funções	Produtos
Estados Unidos		
Belleville, PA	Produção;	Carregadeiras de Esteiras, Máquinas de Adubar
Benson, MN	Produção;	Pulverizadores Agrícolas
Burlington, IA	Produção;	Carregadeiras/ Retroescavadeiras; Caminhões carregadores
Nevada, IA	Marketing e Centro de Treinamento	-
Burr Ridge, IL	Centro Tecnológico (Engenharia)	-
Dublin, GA	Produção;	Tratores Compactos
East Moline, IL	Produção;	Colheitadeiras; Colhedores de Algodão; Direcionadores de Grãos
Lincolnshire, IL	Instalações Administrativas	
Fargo, ND	Produção;	Tratores; Carregadeiras de Roda
Fargo, ND	Produção;	Plantadoras/ Semeadoras
Goodfield, IL	Produção;	Manejo de Solo (Plantadeira)
Grand Island, NE	Produção; Centro de Engenharia;	Colheitadeiras; Feno & Forragem;
New Holland, PA	Instalações Administrativas; Produção; Centro de Engenharia	Feno & Forragem;
Racine, WI	Produção; Fundação;	Tratores; Transmissões
Racine, WI	Instalações Administrativas Centrais	
Wichita, KS	Produção;	Carregadeiras de Esteiras; Perfuradores; Valetadeiras;

Italy		
Breganze	Produção; Centro de Engenharia	Colheitadeiras; Feno & Forragem;
Ímola	Produção; Centro de Engenharia	Carregadeiras/ Retroescavadeiras;
Jesi	Produção;	Tratores
Lecce	Produção; Centro de Engenharia	Equipamento de Construção;
Modena	Produção; Centro de Engenharia	Componentes;
San Matteo	P&D	
San Mauro	Produção; Centro de Engenharia	Equipamento de Construção;
France		
Coex	Produção; Centro de Engenharia	Colheitadeiras de Uva
Crepy-En-Valois	Produção;	Escavadoras; Carregadeiras/ Retroescavadeiras;
Croix	Produção;	Cabines
St. Dizier	Produção;	Transmissões
Tracy-Le-Mont	Produção;	Cilindros Hidráulicos
Villepinte	Instalações Administrativas	
Reino Unido		
Brentford	Instalações Administrativas	
Basildon	Produção; Centro de Engenharia	Tratores; Componentes;
Doncaster/ Carr Hill	Produção;	Tratores; Engrenagens; Hastes
Lincoln	Produção;	Pulverizadores Agrícolas
Manchester	Produção;	Carregadeiras de Esteiras; Escavadoras
Alemanha		
Berlim	Produção;	Equipamento de Construção
Dortmund	Instalações Administrativas; Centro de Testes	
Hattingen	Produção;	Componentes
Heidelberg	Instalações Administrativas e Depósito	
Kissing		Cilindros;
Neustadt	Produção; Centro de Engenharia;	Forragem & Colheitadeiras;

Brasil		
Curitiba	Produção; Centro de Engenharia;	Tratores; Colheitadeiras;
Belo Horizonte	Produção; Centro de Engenharia;	Equipamentos de Construção;
Piracicaba	Produção;	Colheitadeiras de Cana
Sorocaba	Produção;	Carregadeiras de Roda; Carregadeiras/ Retroescavadeiras; Escavadoras
Canadá		
Saskatoon	Produção;	Semeadoras à ar
Winnipeg	Produção; Centro de Engenharia	Tratores;
Bélgica		
Antwerp	Produção;	Componentes;
Zedelgem	Produção; Centro de Engenharia;	Colheitadeiras; Feno & Forragem; Tratores Carregadeiras;
México		
Leon	Produção;	Montagem de Tratores;
Mexico City	Instalações Administrativas;	
Outras Localidades		
Buenos Aires, Argentina	Instalações Administrativas;	
Bundaberg, Australia	Produção;	Colheitadeiras de Cana;
St. Valentin, Austria	Produção;	Tratores;
Nova Delhi, Índia	Produção; Centro de Engenharia;	Tratores;
Plock, Poland	Produção;	Colheitadeiras;

*Funções definidas pela própria fonte;
Fonte: CNH N.V. - Annual Report 99

2.1.4 - Deere & Company

Durante quase toda a década de 90, a Deere & Company foi a maior fabricante de máquinas agrícolas do mundo, principalmente graças às suas vendas no mercado estadunidense. Esta posição líder foi suplantada somente após a formação da gigante CNH, em 1999. A presença em seu principal mercado, o norte americano, é marcada por alta fidelidade de seus consumidores e por um grande peso da marca John Deere quando o assunto é máquina agrícola.

A década de 90 representou uma grande afirmação da empresa em dois aspectos: a busca de presença global e rentabilidade para seus acionistas.

A busca de presença global se mostrou necessária em um ambiente de crescente concentração das empresas e concorrência em um mercado em que a empresa era líder, e se mostrou vantajosa a partir da perspectiva de crescimento dos mercados em várias partes do mundo. Principalmente no fim da década passada, a empresa iniciou um movimento para ampliação de suas bases nos países asiáticos e sul americanos, nos quais sua presença se dava de forma frágil. De fato, seu grande mercado sempre foi a América do Norte, como pode ser observado na tabela 46: durante quase todos os anos da amostra, em média 75% das receitas da empresa eram originárias dos mercados do Canadá e dos Estados Unidos.

No Brasil, a presença da Deere se consolidou aos poucos, a partir da aquisição de parcelas do controle acionário da SLC (Schneider Logemann & Cia), fabricante brasileira de máquinas agrícolas. De fato, a Deere adquiriu o controle total da SLC – que passou a utilizar o nome SLC John Deere – apenas em 1999. Antes disso, em 1996, a SLC, que era apenas produtora de colheitadeiras – líder no mercado nacional, passou a produzir tratores John Deere através de um investimento de US\$ 98 milhões da empresa americana, que passou dos 20% adquiridos em 1979 para 40% do controle acionário. O completo estabelecimento de uma planta brasileira consolidou sua presença no mercado sul-americano onde já possuía atividade de motores na Argentina – além da planta em construção em Catalão, para fabricação das colheitadeiras Cameco. A Cameco, fabricante americana de colheitadeiras de algodão

e cana e que também possui plantas para montagem destas máquinas na Austrália, Holanda e EUA, foi adquirida em 1997 pela Deere (Financial Times, 23/11/1997)

Ainda em relação à expansão dos mercados de máquinas agrícolas, também foram verificados movimentos semelhantes em alguns países asiáticos no fim da década. Na China, a empresa formou, mais recentemente, uma *joint venture* no setor de tratores com a empresa estatal local Tianjin Tractor Manufacturing. A empresa, chamada John Deere Taintuo Co Ltd, deverá produzir nove mil tratores a partir de 2001 (AFX, 21/08/2000). Na Turquia, a empresa formou uma *joint venture* com a empresa local Hattat com metas para construção de uma planta de tratores - para o ano de 2001 - e de uma rede de distribuição no país (AFX, 26/08/1999). Na Índia, a empresa formou uma *joint venture*, chamada L&T – John Deere Limited, cuja planta construída possui capacidade de produção para trinta mil tratores por ano (Pr Newswire, 23/03/2000). Quanto à Europa, a empresa adquiriu, em 1998, a Martbro, uma fabricante irlandesa de tratores especiais de precisão e, mais recentemente, a empresa inglesa Vapormatic, líder no mercado de peças de reposição para máquinas agrícolas e de construção (The Wall Street Journal, 12/02/2001). Por fim, ainda no segmento de peças para reposição, a Deere adquiriu controle minoritário na americana A&I Products (PR Newswire, 29/11/1999).

Quanto ao segmento de equipamentos e máquinas de construção, a empresa realizou importantes aquisições. A principal delas, no setor florestal, se concretizou no ano de 1999, com a compra da Timberjack, uma empresa finlandesa com fábricas na Suécia, Finlândia, EUA e Canadá (PR Newswire, 13/12/1999). A partir da compra de participação na Bell Equipment, uma empresa sul africana, a Deere também pode ampliar sua linha de produtos oferecidos para o mercado Norte Americano: passou a distribuir os caminhões de lixo Bell . Na China, a empresa estadunidense adquiriu 80% de uma empresa local de distribuição de equipamentos de construção: a Shangai Construction Equipment Engineering Co (Financial Post, 03/03/2000). Outra importante parceria desenvolvida pela empresa se deu com o grupo japonês Hitachi A partir deste, se originou uma *joint venture* para fabricação de equipamentos de construção com a marca Deere-Hitachi Construction Machinery. Estes produtos são distribuídos por ambas empresas em suas redes específicas de distribuição, também como forma de ampliação da linha de produtos de cada empresa em específico. Com objetivo semelhante, ampliar a linha de produtos oferecida para seus mercados de

atuação – em especial o norte-americano, a empresa realizou um acordo com a japonesa Fuji Heavy Industries, através do qual a Deere será responsável pela distribuição das máquinas da empresa na América do Norte.

Como se pode verificar pela breve descrição acima dos principais investimentos e acordos efetuados pela empresa fora do mercado norte americano, a grande maioria deles ocorreu a partir de 1999. De fato, se observarmos os dados de comércio da empresa, o perfil de distribuição de vendas entre o mercado norte americano e o resto do mundo teve pouca alteração entre 1994 e 1999 - ver tabela 46. Um relevante indicativo da concentração produtiva na América do Norte é a distribuição de propriedades da empresa entre 1997 e 1999 - tabela 48: assim como os valores de comércio, mais de 70% das propriedades da empresa se localizam nos EUA. Além disso, o México corresponde por outros 10%. Tal concentração determinou a forma como a empresa, pelo menos inicialmente, avançou sobre o mercado mundial: forte comércio internacional. Este fato se explicita nos principais contratos para o mercado da Europa relatados no Relatório Anual da empresa - Ucrânia e Cazaquistão - no ano de 1996 (Annual Report 1996): a base das vendas se realiza a partir de exportação dos EUA. Para as filiais brasileiras, esse posicionamento comercial favoreceu o acesso aos mercados dinâmicos como o Europeu, primeiro pela potencialidade de crescimento da marca John Deere nestes mercados e segundo, pela frágil presença e oferta a partir de bases na região. Esse fato têm se verificado desde 1996, portanto antes da desvalorização cambial, quando a Deere ampliou sua percentagem patrimonial em relação à SLC, dando início às primeiras exportações para a Europa. Em 1999, já em situação cambial mais folgada para os exportadores, a empresa contratou vendas para o mercado Japonês e, em face da queda das vendas do principal mercado externo da Deere brasileira, a Argentina, as exportações também passaram a atingir Turquia e África do Sul (Gazeta Mercantil, 22/12/2000).

A segunda meta perseguida pela empresa durante a última década, além da expansão das vendas globais, consistiu na ampliação e diversificação dos produtos oferecidos, assim como das fontes de rendimento da empresa. Primeiramente, este processo se deu objetivando utilizar-se da marca extremamente difundida no mercado americano em outros tipos de produto e, secundamente, assim como outras empresas do setor, construir uma fonte de receitas não cíclicas, contrapesando aquelas originárias das tradicionais vendas de máquinas agrícolas e equipamentos de

construção, altamente influenciadas pelo nível de atividade econômica de seus principais mercados. Nesse sentido, outros segmentos da empresa despontaram e aumentaram sua importância para o grupo: o segmento de bens comerciais e de consumo, o segmento de serviços financeiros, o segmento recém criado de tecnologias especiais.

Com respeito ao segmento de equipamentos comerciais e de consumo, merecem destaque os investimentos para aquisição da Sunbelt Outdoor Products Parts Distributors para viabilizar crescimento da rede de distribuição de peças de reposição (AFX Europe, 01/03/2000), a construção de uma nova planta em Virginia, para atender a explosiva demanda pelo utilitário de consumo Gator (PR Newswire 16/04/1999) e a expansão da planta de Augusta, com o mesmo objetivo (26/08/1999).

Quanto aos serviços financeiros, a empresa, em 1996, formou uma *joint venture* com a Lombard North Central, subsidiária do grupo National Westminster Bank, para oferecer financiamento aos consumidores de equipamentos da Deere e de outras empresas do setor. Em 1998, essa *joint venture* se desfez, e a John Deere Credit passou a ser controlada pela John Deere Capital, subsidiária da Deere & Company, através da aquisição dos 50% pertencentes a Lombard (AFX Europe, 16/12/1998). Por outro lado, a empresa vendeu sua divisão John Deere Insurance Group, formada em 1969, para a Sentry Insurance, no ano de 1999 (PR Newswire, 28/07/1999).

A divisão de tecnologias especiais foi criada em 1999, após a aquisição da InterAg, uma empresa norte americana (PR Newswire, 24/03/1999). Dentre os principais objetivos da nova empresa, devem ser destacados o fornecimento de tecnologias para agricultura de precisão e administração de bancos de dados para o mesmo setor. Após sua formação, a divisão ainda expandiu suas atividades com a incorporação da NAVCOM Technology, empresa especializada em tecnologia de posicionamento preciso – GPS (AFX Europe, 22/11/1999), além da aquisição de 15% e aliança estratégica com a XATA Corporation, uma das empresas mais avançadas em tecnologia de bordo (PR Newswire, 22/08/2000).

Algumas informações importantes devem ser explicitadas sobre esta diversificação realizada pela Deere, principalmente na segunda metade da década passada. Como pode ser observado pela tabela 44, o rendimento proveniente dos serviços financeiros elevaram-se mais de 100% entre 1994 e 1999, tendo alcançado,

neste último ano, 9% dos rendimentos totais da empresa. Porém, segundo a tabela 46, os serviços financeiros ofertados para os mercados fora da América do Norte não passam de 0,3% no total de receitas auferidas pelo grupo – deve-se ainda observar que os serviços financeiros da tabela em questão incluem outros subitens da tabela 44, exceto vendas de equipamentos. Outra divisão que cresceu muito na última década foi a de produtos para consumidores/comerciantes. Dentre os principais produtos vendidos, se destaca o modelo Gator, um pequeno utilitário de baixa potência para movimentação em campos de golfe, em depósitos comerciais, fazendas, dentre outros. Como pode ser observado acima, os principais investimentos em novas plantas, exceto aqueles efetuados em conjunto com outras empresas – *joint ventures* – foram feitos com objetivo de atender a demanda por este equipamento e outros similares. A elevação de importância das vendas destes novos produtos no total das vendas de equipamentos pode ser identificada na tabela 47, onde se constata um elevado crescimento, além daquele observado para os serviços de crédito - como acima descrito. Entretanto, assim como nos serviços financeiros, foi identificada forte concentração do esforço de vendas para o mercado norte americano. Este fato pode ser verificado tanto nos investimentos efetuados pela divisão – enumerados mais acima, quanto na descrição das funções das principais plantas da empresa – tabela 49. Fora do mercado americano, a empresa possui apenas algumas plantas para cortadores de grama e máquinas de jardim na Europa. Ou seja, a diversificação efetuada pela empresa, como enunciado mais acima, objetivou a ampliação das receitas no mercado norte americano a partir da utilização da marca Deere em outros produtos. Nesse sentido, pode se afirmar que o Brasil pouco - ou nada - foi influenciado por esta diversificação da empresa, exceto no que diz respeito ao recente desenvolvimento de tecnologias de precisão para agricultura.

Como se constatou durante a análise das informações acima descritas, a Deere, apesar de ter adotado medidas para ampliar sua presença internacional, procurou ampliar primeiramente, as receitas originárias de seu principal mercado os EUA, principalmente no que diz respeito às novas divisões da empresa e a expansão de outras extremamente minoritárias no início da década. Além disso, a expansão sobre os mercados mundiais, principalmente antes de 1999, se deu através de escritórios de vendas em outros países e, portanto, de exportações do continente americano. Exceto pelas plantas da Alemanha e uma fábrica de pulverizadores na Holanda, como pode

ser observado na tabela 49, toda a produção de máquinas se concentrou na América do Norte e, a partir de 1998, também na América do Sul.

A atração da Deere para o mercado brasileiro se deu em um período pós-crescimento elevado das vendas de tratores e colheitadeiras no país – 1993 a 1995. A empresa, como descrito acima, adquiriu o controle total da SLC em 1999 e pode se aproveitar da planta de tratores que possuía na Argentina para integrar a produção e distribuição no MERCOSUL. Apesar da ausência de dados concretos em relação ao saldo comercial da empresa no período analisado, é quase certo que este seja positivo. Como ressaltado mais acima, a inexistência de plantas da empresa para produção de tratores e colheitadeiras fora da América – pelo menos antes de 1999, possibilitou às filiais brasileiras – SLC-John Deere e Cameco – construir mercados na Europa, Ásia e África. Atualmente, a produção brasileira é exportada para 49 países (Gazeta Mercantil, 05/02/2001). As perspectivas após a desvalorização do Real se tornaram ainda mais favoráveis do ponto de vista do desenvolvimento de fornecedores internos. Por fim, deve ser ressaltado que, apesar da elevada quantidade de mercados atingidos pelas fábricas brasileiras, o objetivo central das vendas é o mercado brasileiro e o MERCOSUL. Contudo, é relevante o fato de que eventuais quedas das demandas destes mercados, como se verificou no Brasil em 1998/99 e na Argentina a partir de 2000, poderão ser compensadas pelas exportações para outros mercados.

Tabela 44 - Deere - Vendas e Rendimentos globais 94-99 (em US\$ milhões)

	1999		1998		1997		1996		1995		1994	
	Valor	%	Valor	%								
Equipamentos	9.701,20	83	11.925,80	86	11.081,70	87	9.640,00	86	8.830,20	86	7.663,10	85
Serviços Financeiros	1.104,40	9	1.007,10	7	867,40	7	763,40	7	660,40	6	547,80	6
Seguros e Prêmios – saúde	716,10	6	692,90	5	668,10	5	658,10	6	627,60	6	609,40	7
Investimentos	61,40	1	73,10	1	67,20	1	66,20	1	95,40	1	93,90	1
Outros Rendimentos	167,80	1	122,60	1	107,00	1	101,70	1	76,90	1	62,90	1
Total	11.750,90	100	13.821,50	100	12.791,40	100	11.229,40	100	10.290,50	100	8.977,10	100

Fonte: Deere Annual Report 96 e Deere Annual Report 99;

Tabela 45 - Deere - Vendas e receitas por segmento de atuação 99 e 96 (em %)

	1999	1996
Equipamento Agrícola	44%	55%
Equipamento Comercial e de consumo	23%	15%
Equipamento de Construção / Industrial	16%	17%
Serviços de Crédito	10%	6%
Outros	7%	7%
Total	100%	100%

Fonte: Deere Annual Report 96 e Deere Annual Report 99;

Tabela 46 - Deere - Vendas por Região 94-99 (em US\$ milhões)

	1999		1998		1997		1996		1995		1994	
	Valor	%	Valor	%								
EUA e Canadá												
Equipamentos	7.023,00	59,8	8.877,00	64,2	8.018,00	62,7	6.886,00	61,3	6.648,00	64,6	5.860,00	65,3
Serviços Financeiros	1.873,00	15,9	1.737,00	12,6	1.554,00	12,1	1.446,00	12,9	1.335,00	13,0	1.218,00	13,6
Resto do Mundo												
Equipamentos	2.678,00	22,8	3.049,00	22,1	3.064,00	24,0	2.754,00	24,5	2.182,00	21,2	1.803,00	20,1
Serviços Financeiros	40,00	0,3	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Outras Receitas	137,00	1,2	159,00	1,2	155,00	1,2	143,00	1,3	126,00	1,2	96,00	1,1
Total	11.751,00	100	13.822,00	100	12.791,00	100	11.229,00	100	10.291,00	100	8.977,00	100

Fonte: Deere Annual Report 96 e Deere Annual Report 99;

Tabela 47 - Deere - Lucro Líquido, e evolução do ativo total Global 90-99 (em US\$ milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Ativo Total	17.578,00	18.002,00	16.320,00	14.653,00	13.847,00	12.781,00	11.467,00	11.446,00	11.649,00
Evolução	-2,4%	10,3%	11,4%	5,8%	8,3%	11,5%	0,2%	-1,7%	
Lucro	239,00	1.021,00	960,00	817,00	706,00	604,00	(921,00)	37,00	(20,00)

Fonte: Deere Annual Report 96 e Deere Annual Report 99;

Tabela 48 - Deere - Propriedades e equipamento por mercados de atuação 99-94 (em US\$ milhões)

	1999		1998		1997	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
EUA	1.267,00	71,1%	1.253,00	73,7%	1.123,00	73,7%
México	194,00	10,9%	176,00	10,4%	131,00	8,6%
Alemanha	137,00	7,7%	156,00	9,2%	163,00	10,7%
Outros Países	184,00	10,3%	115,00	6,8%	107,00	7,0%
Total	1.782,00	100%	1.700,00	100%	1.524,00	100%

Fonte: Deere Annual Report 99;

Tabela 49 - Deere - Rede de Operações Mundiais – Principais Instalações, suas funções* e produtos (Dezembro de 1998)

Localidade	Função	Produto
Estados Unidos		
East Moline, Illinois	Colheitadeiras; Centro de Engenharia;	Colheitadeiras;
Silvis, Illinois	Produção; Centro de Engenharia;	Colheitadeiras;
Waterloo, Iowa	Produção; Centro de Engenharia; Fundição; Escritório de administração e vendas (Sistemas de Força);	Tratores Agrícolas e principais componentes; Motores;
Ottumwa, Iowa	Produção;	Feno e Forragem;
Moline, Illinois	Produção; Escritório de administração e vendas	Plantadeiras; Cilindros Hidráulicos; Tecnologias especiais;

	(Construção); Produção e Centro de Engenharia; Divisão de Vendas externas; Serviços de Crédito; Serviços de Saúde; Administração Central da Corporação	
Valley City, Dakota do Norte	Produção;	Semeadores à ar;
Thibodaux, Louisiana	Produção;	Colheitadeiras de Cana;
Atlanta, Georgia	Escritório de administração e vendas (Agrícolas); Escritório de administração e vendas (Construção); Produção e Centro de Engenharia;	Tecnologias especiais;
Columbus, Ohio	Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	
Dallas, Texas	Escritório de administração e vendas (Agrícolas); Escritório de administração e vendas (Construção);	
Davenport, Iowa	Escritório de administração e vendas (Agrícolas); Produção;	Equipamento Florestal e de Construção;
Lenexa, Kansas	Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	
Kansas City, Missouri	Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	
Minneapolis, Minnesota	Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	
Reno, Nevada	Escritório de administração e vendas (Agrícolas); Serviços de Crédito;	
Dubuque, Iowa	Produção;	Equipamento de Construção; Motores;
Baltimore, Maryland	Escritório de administração e vendas (Construção);	

Denver, Colorado	Escritório de administração e vendas (Construção);	
Vernon Hills, Illinois	Escritório de administração e vendas (Construção);	
Seattle, Washington	Escritório de administração e vendas (Construção);	
Augusta, Georgia	Produção;	Tratores Comerciais;
Columbia, Carolina do Sul	Produção;	Moto-Serras;
Greenville, Tennessee	Produção;	Cortadores de Grama; Tratores p/ Gramado
Raleigh, Carolina do Norte	Produção; Escritório de administração e vendas (Comerciais e Consumo);	Cortadores de Grama comerciais e p/ Golfe e Turfe;
Horicon, Wisconsin	Produção;	Equipamentos p/ Gramado e Jardim;
Knoxville, Tennessee	Produção; Escritório de administração e vendas (Comerciais e Consumo);	Produtos Comerciais;
Williamsburg, Virginia	Produção;	Veículos Utilitários;
Charlotte, Carolina do Norte	Escritório de administração e vendas (Comerciais e Consumo);	
Coffeyville, Kansas	Produção;	Equipamento de Transmissão de força
Redondo Beach, Califórnia	Produção e Centro de Engenharia;	Tecnologias especiais;
Fargo, Dakota do Norte	Produção e Centro de Engenharia;	Tecnologias especiais;
Fort Collins, Colorado	Produção e Centro de Engenharia;	Tecnologias especiais;
Milan, Illinois	Central de Distribuição de Peças;	
Indianápolis, Indiana	Central de Distribuição de Peças;	

West Des Moines, Iowa	Produção; Serviços de Crédito;	Colheitadeiras de algodão; Cultivadores e Plantadeiras
Madison, Wisconsin	Serviços de Crédito;	
Pittsburg, Pennsylvania	Serviços de Crédito;	
Greer, Carolina do Sul	Produção;	Equipamentos manuais;
Manasquan, New Jersey	Serviços de Crédito;	
Alemanha		
Bruchsal	Produção; Central de Distribuição de Peças;	Tratores; cabinas de colheitadeiras;
Mannheim	Produção; Escritório de administração e vendas (Agrícolas); Divisão de Vendas externas;	Tratores Agrícolas
Stadtlohn	Produção;	Componentes para colheitadeiras de Forragem;
Zweibrücken	Produção;	Colheitadeiras; Forragem;
Gummersbach	Produção;	Cortadores de Grama;
Canadá		
Welland, Ontario	Produção;	Carregadores; Cortadores; Veículos Utilitários;
Grimsby, Ontario	Escritório de administração e vendas (Agrícolas); Escritório de administração e vendas (Construção);	
Burlington, Ontario	Serviços de Crédito;	
Edmonton, Alberta	Produção; Serviços de Crédito;	Componentes;
Europa		
Arc-les-Grey, França	Produção;	Embalagens; Forragem; Carregadores;
Horst, Holanda	Produção;	Pulverizadores;

Madrid, Espanha	Produção; Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	Componentes (agrícolas);
Milano, Itália	Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	
Nottingham, Inglaterra	Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	
Ormes, França	Escritório de administração e vendas (Agrícolas); Serviços de Crédito;	
Enschede, Holanda	Produção;	Cortadores de Grama Comerciais (Dirigíveis)
Saran, França	Produção; Escritório de administração e vendas (Sistemas de Força);	Motores;
Gloucester, Inglaterra	Serviços de Crédito;	
América Latina		
Catalão, Brasil	Produção;	Colheitadeiras de Cana;
Horizontina, Brasil	Produção;	Tratores agrícolas; Colheitadeiras; Plantadeiras;
Monterrey, México	Produção; Escritório de administração e vendas (Agrícolas); Serviços de Crédito;	Arados; Cultivadores;
Rosario, Argentina	Produção; Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	Semeadores; Componentes (agrícolas);
Saltillo, México	Produção;	Tratores Agrícolas; Escavadeiras;
Montevideu, Uruguai	Escritório de administração e vendas (Agrícolas);	
Chihuahua, México	Produção;	Equipamentos Manuais;
Torreon, México	Produção;	Motores; Eixos;

Outras Localidades		
Nigel, África do Sul	Produção; Escritório de administração e vendas (Agricultoras);	Cultivadores; Plantadeiras;
Beijing, China	Escritório de administração e vendas (Agricultoras);	
Brisbane, Austrália	Escritório de administração e vendas (Agricultoras); Serviços de Crédito;	

Fonte: Deere Annual Report 99;

Tabela 50 - SLC-John Deere - Faturamento, Produção, Rentabilidade e emprego no Brasil

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção**	Emprego
1990			980	
1991	43,00	3,30	655	1181
1992	72,00	12,00	967	1121
1993	91,90	15,30	1322	1246
1994	218,70	9,70	1936	1373
1995			1017	
1996			1082	
1997	278,50	8,80	2041	1558

Fontes: Exame - Melhores e Maiores; ANFAVEA - Anuário estatístico 1998;

* rentabilidade do patrimônio

* inclui apenas produção de colheitadeiras

Tabela 51 - SLC-John Deere – Comércio exterior – Brasil – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saldo Comercial
1990	0,00	0,00			0,00
1991	0,00	0,00			0,00
1992	0,00	0,00			0,00
1993	NI	0,00			-
1994	NI	0,00			-
1995	NI	0,00			-
1996	NI	6.823.638,00			-
1997	0,00	0,00			0,00

Fonte: SECEX

Tabela 52 - SLC John Deere - Informações qualitativas sistematizadas – 1990/99 – Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização das máquinas de Horizontina: US\$ 12 milhões - 1994; - Ampliação e modernização da planta de Horizontina - US\$ 98 milhões – 95/96/97; - Construção de fábrica da Cameco (colheitadeiras) em Catalão (GO) - US\$ 14 milhões - 1998; - Produção de novas máquinas em Catalão - US\$ 40 milhões; + US\$ 60 milhões (possibilidade) – 1999; - Não há valores sobre a aquisição completa da empresa pela John Deere
Estrutura Patrimonial / Controle Acionário	<ul style="list-style-type: none"> - A SLC possuía uma joint venture com a John Deere; após 99 as unidades produtivas e financeiras passaram a ser controladas pela empresa americana;
Especialização / Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> - A John Deere passou a controlar duas empresas após a total aquisição da SLC (SLC-John Deere e Cameco);
Sofisticação / Commoditização dos Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - A sofisticação dos produtos se deu durante toda a década; após 94 a SLC passou a produzir máquinas John Deere;

Fontes: Jornais e Revistas especializadas

2.2 – Segmento de Caminhões e Ônibus

2.2.1 – Volkswagen Caminhões e Ônibus

A Volkswagen foi a empresa que mais apresentou problemas para ser analisada. A divisão de caminhões foi independente durante quase toda a década de 90, atraindo pouco interesse da matriz, cujo *core business* são, obviamente, as operações com automóveis e utilitários. Este fato fez com que pouca informação pudesse ser encontrada. Ademais, esta era a única empresa que não constava no primeiro ano de análise, portanto não existiam informações acumuladas sobre suas atividades internas, no âmbito deste estudo. Por fim, não foram encontrados relatórios anuais de atividades da Volkswagen, inviabilizando por completo a sistematização de variáveis quantitativas para dar suporte à análise.

Apesar de todos os inconvenientes descritos, uma busca detalhada no Arquivo Global do Financial Times e da Gazeta Mercantil – utilizando diversas palavras chaves – incrementou de forma razoável, se não a quantidade, ao menos a qualidade das informações coletadas. Em suma, pode-se realizar uma análise no mínimo razoável sobre o aspecto qualitativo, fornecendo informações importantes para as conclusões finais deste estudo.

A Volkswagen Caminhões e Ônibus atua no Brasil desde 1981. Neste período, o país absorvia uma quantidade muito maior destes produtos do que na década subsequente. A empresa, inicialmente, realizava a montagem de seus produtos em São Bernardo do Campo. Posteriormente esta foi transferida para uma plataforma conjunta com a Ford, no Ipiranga. Esta plataforma funcionou durante o período em que estas empresas possuíam acordo produtivo - a Autolatina perdurou até meados da década de 90. O balanço deste período foi positivo, e os caminhões e ônibus da Volks tiveram um grande salto tecnológico e qualitativo (Gazeta Mercantil, 08/12/99). Finalmente, em 1996, a empresa transferiu sua produção para Resende, no Rio de Janeiro.

A planta de Resende, cujo investimento para sua construção foi de, aproximadamente, US\$250 milhões, introduziu um método inovador de produção e de relacionamento com os fornecedores: o chamado “consórcio modular”. O objetivo deste sistema produtivo consiste em manter os fornecedores dentro da própria planta,

tornando-os “co-responsáveis” pelo produto final. A empresa torna-se responsável pela coordenação dos fornecedores, que trabalham conjuntamente, na mesma linha de produção, para a montagem do produto final. Nesse sistema, os fornecedores são responsáveis também pelo desenvolvimento conjunto do produto (Financial Times, 29/03/1996). Um indicador interessante deste sistema diz respeito ao nível de empregos: em 2000, a planta possuía 1800 funcionários. Dentre eles, apenas 220 eram da própria Volkswagen (Gazeta Mercantil, 29/11/2000).

Sob este sistema a empresa pode se tornar a primeira vendedora em larga escala de caminhões produzidos sobre medida – “*tailor made*” (Gazeta Mercantil, 22/01/2001). Segundo a própria empresa, este sistema permitiu sua ascensão no mercado brasileiro de caminhões: passou a ser segunda maior vendedora de caminhões do país, somente atrás da tradicional Mercedes-Benz. No ano de 2000, melhor ano de vendas para a empresa exceto 1986, ano do Plano Cruzado, a empresa comercializou 13,1 mil unidades. Além disso, a empresa obteve relevante número de vendas no segmento de pesados – no qual ela possuía irrelevante número de vendas, chegando próximo às líderes Scania, Volvo e Mercedes. Segundo as empresas concorrentes, o fator de sucesso da Volkswagen tem sido o preço. Outro fator de importante para a elevação do *market share* da empresa foi a inovação de produto: a empresa introduziu desde 1996, sete novos tipos de caminhões, além de ter elevado o padrão de seus motores ao nível das exigências de emissão de poluentes da Europa (Gazeta Mercantil, 08/12/1999).

Outro importante dado à respeito das atividades do grupo no país diz respeito ao seu comércio exterior. Quanto às importações, estas se restringem à 5% do produto final (O Globo, 28/12/2000). Este relevante índice de nacionalização também acarretou importantes impactos sobre as empresas fornecedoras nacionais – empresas que vendem componentes e peças para as sete fornecedoras que trabalham na linha de montagem de Resende: puderam ser verificados estímulos para a qualificação do setor metal-mecânico da região (O Globo, 10/09/1998). Quanto as exportações, apesar de não terem sido encontrados nenhum valor concreto ou percentagem de produção exportada, pode-se constatar que as vendas externas se restringem ao mercado sul-americano, em especial o mercado argentino, chileno, paraguaio, equatoriano e colombiano.

Desde 1º de janeiro de 2000, a divisão de veículos comerciais da Volkswagen – sediada em Hannover, dado o sucesso e o crescimento das vendas da subsidiária nacional, passou a controlar as atividades brasileiras, desde P&D, organização de fornecedores e produção, até *marketing* e vendas. O principal objetivo é internacionalizar e ganhar mercados globais a partir da planta brasileira, única do grupo a produzir caminhões e ônibus – a sede de Hannover possui produção de comerciais leves, como vans e utilitários. Mais recentemente, a Volkswagen realizou uma aquisição acionária minoritária na Scania, com objetivo de aproximar a o desenvolvimento de produtos, a produção e a distribuição de ambas as marcas. Cabe lembrar que a Scania não possui mercado nos EUA, assim como a Volks Caminhões e Ônibus se restringe à América do Sul. Além disso, a Volks possui conhecimento muito maior sobre os médios e leves, enquanto a Scania é líder no segmento de pesados e superpesados.

Enfim, as perspectivas para a subsidiária brasileira são positivas, mas com um grau de incerteza não desprezível. É consenso que sob as bases brasileiras a empresa dificilmente se manterá independente no atual ambiente de concorrência do setor. Por outro lado, o atual estágio de desenvolvimento dos produtos e dos processos produtivos da empresa, caso associados ao poder de mercado e à complementação tecnológica disponível para a Scania, poderão fazer a Volks expandir muito suas vendas nos próximos anos. Para a filial brasileira isso seria altamente positivo, significando real possibilidade para expansão do número de exportações, inclusive para os maiores mercados do mundo.

2.2.2 – Scania A.B.

A Scania é uma empresa de capital sueco, líder do setor de caminhões e ônibus, com atuação também nos mercados de motores industriais e marítimos. A década de 90, para a empresa, significou uma grande modificação na organização produtiva e comercial, grande modificação da linha de produtos, reafirmação nos mercados de atuação e turbulência na propriedade de seu capital. Para a filial brasileira, tal modificação organizacional se fez presente, tendo recebido relevante aporte de investimento direto, além de integrar fortemente a estrutura produtiva com outros países do MERCOSUL.

Em 1991, a Investor AB, empresa da família sueca Wallemberg, comprou a empresa Saab-Scania. Em 1994, estas empresas se tornavam independentes e, em 1996, a Scania tornava-se a primeira empresa sueca a participar da bolsa de valores de Nova Iorque. Em 1999, a Volvo, outra empresa sueca do setor de caminhões e ônibus, iniciou um processo de aquisição das ações da sua conterrânea. Em janeiro do ano em questão, a empresa adquiriu os primeiros 13% (AFX, 15/01/1999). Apesar dos argumentos da Volvo sobre potenciais grandes sinergias em uma eventual fusão entre as empresas, os acionistas e diretores da Volvo discordavam veementemente, inclusive acusando a concorrente de ter realizado uma aquisição hostil (AFX, 15/01/1999). Após insistentes propostas, em agosto do mesmo ano, a Investor concordou em realizar a fusão, no que parecia ser a maior fusão recente do setor, e a formação da segunda maior empresa de caminhões e ônibus (AFX, 06/08/1999). Contudo, a Comissão Européia impediu a fusão entre as empresas alegando, resumidamente, concentração de mercado em algumas regiões da Europa. O resultado deste impedimento foi a realização, ainda em 2000, de uma aquisição, por parte da Volkswagen, de 34% dos direitos de voto e 19% do capital da empresa sueca (Annual Report 1999). A Scania se mantém independente, apesar da atual elevada participação acionária de ambos grupos: Volvo e Volkswagen.

Estas tentativas de aquisição da Scania têm fortes fundamentos. O primeiro deles, é o fato desta ter se tornado a empresa mais lucrativa do segmento, com relevante distribuição de dividendos para seus acionistas (Financial Times, 01/01/1997), como pode ser observado pela tabela 58. Além disso, e muito mais importante, empresa possui uma presença de mercado muito forte na Europa, além da

América Latina e Ásia, porém, estar ausente do mercado americano faz com que muitos duvidem de seu potencial para sobreviver independente neste setor, onde a concorrência e a presença global têm se mostrado essenciais. É sobre esta questão, e sobre uma possível entrada para o segmento de caminhões médios, que a empresa tem enfrentado durante os últimos dois anos. Nesse sentido, os acordos com a Volkswagen têm apontado, porém ainda sem conclusão explícita, para o desenvolvimento conjunto de um novo modelo de médio porte (Gazeta Mercantil, 09/08/2000).

A centralização da produção no mercado de transporte pesado e superpesado, foram as principais marcas da estratégia produtiva da empresa na década de 90. Além disso, a implementação de um sistema de comercialização forte, com pesado apoio de serviços financeiros e serviços pós-venda, ajudaram a construir um suporte relevante para a venda do produto em si (Annual Report, 1999). A definição, no início da década, desta diretriz produtiva/comercial orientou todo o desenvolvimento global da empresa durante o período analisado. Diferentemente da maioria das concorrentes, a Scania optou por não ingressar no mercado norte-americano. Ao contrário, a empresa buscou desenvolver e integrar sua produção e comércio nas bases já consolidadas, vale dizer, Europa, América Latina e Ásia, como pode ser observado pela tabela 60.

Os primeiros indícios de reestruturação produtiva se deram na Europa: em 1991, a empresa iniciou um processo de redução de plantas de componentes e, em 1992, construiu sua planta de Angers, França. Ambos movimentos permitiram a empresa ganhar em escala e elevar a oferta de produtos para um crescimento de mercado – verificado na Europa e na Ásia, como se pode ver na tabela 56, durante o ano de 1995. A redução das plantas de componentes possibilitou a racionalização e organização da montagem de caminhões em um novo sistema – o sistema modular – que facilitaria a venda de produtos *tailor made* (Annual Report, 1996).

Esse novo sistema entrou em funcionamento entre 1995 e 1996, com o lançamento da Série-4, uma linha completa de caminhões e ônibus que a empresa lançou no mercado europeu e asiático. Essa nova linha de produtos deveria substituir totalmente a produção Série-3 em 2 anos na Europa. Apesar de alguns problemas de escala iniciais (Annual Report 1996), as vendas para o mercado Europeu deslançaram nos anos subsequentes, principalmente no mercado de caminhões – ver tabelas 53 e 56.

O Brasil, durante os anos de 1994, 1995 e 1996, o Brasil foi o maior mercado de caminhões e ônibus para a empresa sueca. O fortalecimento do MERCOSUL, desde o início da década, assim como os acordos realizados pelo bloco com o Chile, em meados da década, elevaram as expectativas de crescimento do mercado latino americano, que também inclui o importante mercado mexicano. Contudo, como se pode observar pelas tabelas 54 e 55, após o forte ano de 1997, o mercado latino americano decaiu muito, passando a contribuir apenas com 10% das vendas totais do grupo em 1999 – tabela 56.

A despeito dessa queda, neste mesmo período se verificaram fortes investimentos na região, principalmente no Brasil – como se pode verificar na tabela 63. O objetivo da empresa era lançar, em 1998, a Série-4 – caminhões e ônibus. O lançamento ocorreu como previsto, porém, a empresa, apesar de ter mantido seu *market share*, amargou seus piores resultados de todos os tempos na América Latina neste mesmo período, graças à queda acentuada da demanda (Annual Report, 1999).

No início da década atual e fim da década de 90, se verificaram importantes avanços em direção ao mercado da Ásia e da África. Porém, ao contrário da produção verticalizada da Europa e América Latina, a empresa construiu apenas plantas para montagem de seus produtos. As principais plantas novas se localizaram nas seguintes localidades: Tailândia – 80% de controle acionário, com possibilidade de se transformar em plataforma de exportação asiática nos próximos anos (Bangkok Post, 06/10/2000), Coreia do Sul (AFX Europe, 21/06/1999), *joint venture* no Paquistão (Financial Times, 01/10/1999) e na Rússia (AFX Europe, 24/05/2000).

Quanto à estratégia de comercialização de um produto com forte suporte de serviços associados, como manutenção e linhas de crédito para vendas, os resultados podem ser verificados tanto na tabela 54, no item receitas de serviços - infelizmente não foram encontrados valores para os anos de 1994, 1995 e 1996 - quanto na forte elevação das receitas provenientes das atividades de financiamento – tabela 57. Com objetivo de incrementar seus serviços financeiros, em 1999, a empresa adquiriu empresa italiana de Financiamentos Fiscar (AFX Europe, 01/10/1999). Porém, o movimento mais notável, no sentido de racionalizar e padronizar as vendas da empresa, se verificou a partir de 1998, quando a Scania decidiu adquirir as redes de distribuição da marca nos países da Europa e Ásia. As principais aquisições foram: Norsk Scania, na Noruega (AFX Europe, 01/07/1999), Scan-Auto, na Finlândia (AFX

Europe, 05/10/1999), GEMA Association, na Rússia (AFX Europe, 06/04/1999), Italscandi Autocarrari, na Itália (Il Sole 24 Ore, 09/01/1999), dentre outros investimentos na Bélgica, Malásia e tentativas frustradas de aquisição da Beers, distribuidora alemã da marca - na qual a Scania possui 49,5% de controle (AFX Europe, 27/11/2000). Quanto à organização deste novo sistema de distribuição e vendas, a empresa realizou uma divisão no segmento de ônibus: para os mercados da Alemanha, França, Bélgica, Holanda, Suíça e Áustria, foi criada a Scania Bus Europe; para os mercados escandinavo, báltico e nórdico, foi criada a Scania Bus Nordic (De Financieel Economische Tijd, 04/02/2000). Quanto ao sistema de comercialização na América Latina, já havia sido desenvolvido programa de reorganização desde 1996, quando foi fundada a Scania Latin America.

Os principais impactos das estratégias da empresa e da trajetória que esta percorreu durante a última década foram satisfatórias do ponto de vista da modernização de processos produtivos internos. O elevado índice de investimentos realizados pela empresa possibilitaram total reformulação da planta de São Bernardo, capacitando-a a produzir os mesmos modelos fabricados na Europa. Isso não quer dizer que o país tenha realizado P&D. As atividades de desenvolvimento de produtos são todas realizadas na Suécia (Annual Report, 1999). Quanto aos *spill overs*, importantes resultados puderam ser verificados nas empresas de carrocerias brasileiras. Estas puderam, através da Scania – assim como através de outras transnacionais do setor – expandir suas atividades para países como Cuba, África do Sul, China, dentre outros (Gazeta Mercantil, 06/12/2000). Após a desvalorização da moeda nacional, em 1999, a empresa iniciou um projeto para nacionalização de componentes. A empresa chegou a nacionalizar 300 itens, atraindo investimentos diretos de outras empresas como Isringhausen, Müller e Knorr-Bremse - o conceito de nacionalização da empresa também envolve transferência de fornecedores Europeus para outros países do Mercosul (Gazeta Mercantil, 21/12/2000). Também recentemente, a fornecedora de climatizadores Power Clima, de capital nacional, foi a responsável pelo fornecimento para a linha especial de caminhões Millenium, que, dado o resultado positivo obtido, pode passar a ser fornecedora para as plantas Européias (Gazeta Mercantil, 17/01/2001). Ficou explícito o fato de que as exportações brasileiras têm como objetivo central a América Latina. Contudo, após a desvalorização, a empresa passou a exportar a antiga Série-3 para a Europa, onde a

linha não é mais produzida. Além disso, a planta brasileira realizou vendas de chassis de ônibus para a África do Sul e outros mercados próximos (Gazeta Mercantil, 21/12/2000). Além disso, o fato de a empresa produzir motores eletrônicos idênticos aos europeus, possibilitou que a empresa elevasse, em 2000, sua exportação em 50%. A principal causa foi a elevação da demanda no mercado Europeu (Gazeta Mercantil, 07/08/2000). Porém, apesar da grande nacionalização dos componentes e da elevação das exportações, a empresa permanece com saldo comercial negativo. O motivo para tal, além da forte integração produtiva com a Argentina e o enfraquecimento da demanda daquele país, é o fato de que os produtos exportados para a Europa possuem conteúdo tecnológico importado elevado. Portanto, ao mesmo tempo em que elevam-se as vendas para aquele mercado, aceleram-se as importações de componentes. As perspectivas em relação à este saldo podem melhorar com uma possível retomada do crescimento latino americano. Quanto ao nível de emprego, como pode ser observado tanto pela tabela 59 quanto pela 61, houve evidente queda, principalmente nos anos de baixa demanda na região. Por fim, deve ser ressaltado que os acordos recém realizados com a Volkswagen pouco devem alterar a estrutura produtiva e comercial da região, devendo impactar apenas sobre alguns padrões de logística - como forma de elevação de escala e redução de custos.

Tabela 53 -Scania - Vendas Globais por produto 94-99 (em SEK milhões)

	1999		1998		1997		1996		1995		1994	
	Valor	%										
Caminhões	27.888,00	59,2	27.092,00	59,8	24.005,00	60,4	25.611,00	75,9	27.180,00	78,0	20.948,00	78,6
Ônibus	3.601,00	7,6	3.548,00	7,8	3.251,00	8,2	3.871,00	11,5	4.030,00	11,6	2.700,00	10,1
Motores	444,00	0,9	398,00	0,9	392,00	1,0	472,00	1,4	506,00	1,5	440,00	1,7
Serviços	6.945,00	14,7	6.419,00	14,2	5.799,00	14,6	n.a.		n.a.		n.a.	
Usados	2.850,00	6,0	2.218,00	4,9	1.640,00	4,1	n.a.		n.a.		n.a.	
Produtos Svenska Volkswagen	5.382,00	11,4	5.637,00	12,4	4.632,00	11,7	3.776,00	11,2	3.124,00	9,0	2.560,00	9,6
Total	47.110,00	100	45.312,00	100	39.719,00	100	33.730,00	100	34.840,00	100	26.648,00	100

* Vendas de Produtos Svenska

Fonte: Scania Annual Report 96 e Scania Annual Report 99

Tabela 54 -Scania - Vendas de caminhões por região 91-99 (em unidades)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Europa Ocidental	36.106	32.686	26.756	26.249	26.596	17.814	13.052	16.366	18.463
Resto da Europa	1.551	2.237	1.833	1.030	951	312	248	507	260
América Latina	6.253	7.621	9.649	7.377	7.964	8.713	6.678	4.734	4.293
Ásia	1.481	1.410	3.096	2.997	3.329	2.818	2.256	2.440	5.530
Outros Mercados	1.260	1.599	1.058	1.375	1.627	1.178	851	611	587
Total	46.651	45.553	42.392	39.028	40.467	30.835	23.085	24.658	29.133
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Europa Ocidental	77,4%	77,4%	63,1%	67,3%	65,7%	57,8%	56,5%	66,4%	63,4%
Resto da Europa	3,3%	4,9%	4,3%	2,6%	2,4%	1,0%	1,1%	2,1%	0,9%
América Latina	13,4%	16,7%	22,8%	18,9%	19,7%	28,3%	28,9%	19,2%	14,7%
Ásia	3,2%	3,1%	7,3%	7,7%	8,2%	9,1%	9,8%	9,9%	19,0%
Outros Mercados	2,7%	3,5%	2,5%	3,5%	4,0%	3,8%	3,7%	2,5%	2,0%
Total	100%								

Fonte: Scania Annual Report 96 e Scania Annual Report 99

Tabela 55 - Scania - Vendas de ônibus por região 91-99 (em unidades)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Europa Ocidental	1.935	1.731	1.595	1.655	1.642	983	835	879	1.067
Resto da Europa	67	106	95	83	45	40	35	16	2
América Latina	1.237	1.697	1.829	1.641	1.878	1.287	1.459	2677	2.493
Ásia	160	78	308	309	304	140	133	249	144
Outros Mercados	364	505	757	275	301	237	215	355	276
Total	3.763	4.117	4.584	3.963	4.170	2.687	2.677	4.176	3.982
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Europa Ocidental	51,4%	42,0%	34,8%	41,8%	39,4%	36,6%	31,2%	21,0%	26,8%
Resto da Europa	1,8%	2,6%	2,1%	2,1%	1,1%	1,5%	1,3%	0,4%	0,1%
América Latina	32,9%	41,2%	39,9%	41,4%	45,0%	47,9%	54,5%	64,1%	62,6%
Ásia	4,3%	1,9%	6,7%	7,8%	7,3%	5,2%	5,0%	6,0%	3,6%
Outros Mercados	9,7%	12,3%	16,5%	6,9%	7,2%	8,8%	8,0%	8,5%	6,9%
Total	100%								

Fonte: Scania Annual Report 96 e Scania Annual Report 99

Tabela 56 -Scania - Vendas de Produtos Scania* por região 91-99 (em SEK milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Europa Ocidental	33.249,00	28.962,00	23.102,00	21.009,00	21.715,00	14.880,00	10.920,00	11.424,00	12.218,00
Resto da Europa	1.330,00	1.814,00	1.398,00	827,00	732,00	266,00	195,00	289,00	133,00
América Latina	4.247,00	5.974,00	6.798,00	4.800,00	5.742,00	6.109,00	4.619,00	3.040,00	2.566,00
Ásia	1.118,00	1.018,00	1.932,00	1.740,00	1.904,00	1.504,00	1.171,00	1.084,00	2.286,00
Outros Mercados	1.784,00	1.907,00	1.857,00	1.578,00	1.623,00	1.329,00	1.062,00	715,00	787,00
Total	41.728,00	39.675,00	35.087,00	29.954,00	31.716,00	24.088,00	17.967,00	16.552,00	17.990,00
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Europa Ocidental	79,7%	73,0%	65,8%	70,1%	68,5%	61,8%	60,8%	69,0%	67,9%
Resto da Europa	3,2%	4,6%	4,0%	2,8%	2,3%	1,1%	1,1%	1,7%	0,7%
América Latina	10,2%	15,1%	19,4%	16,0%	18,1%	25,4%	25,7%	18,4%	14,3%
Ásia	2,7%	2,6%	5,5%	5,8%	6,0%	6,2%	6,5%	6,5%	12,7%
Outros Mercados	4,3%	4,8%	5,3%	5,3%	5,1%	5,5%	5,9%	4,3%	4,4%
Total	100%								

* Exclui produtos Svenska Volkswagen

Fonte: Scania Annual Report 96 e Scania Annual Report 99

Tabela 57 -Scania - Receitas de operações de financiamento de vendas 94-99

(em SEK milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Receita	140,00	91,00	73,00	55,00	98,00	5,00
Crescimento anual	54%	25%	33%	(44)%	1860%	-

Fonte: Scania Annual Report 96 e Scania Annual Report 99

Tabela 58 -Scania - Lucro líquido global 94-99 (em SEK milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Lucro	3.146,00	2.250,00	1.943,00	1.981,00	3.280,00	2.556,00
Crescimento anual	40%	16%	(2)%	(40)%	28%	

Fonte: Scania Annual Report 96 e Scania Annual Report 99

Tabela 59 -Scania- Nível Emprego Europa / América Latina 91-99 (último mês de cada ano)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Europa	21.988	19.679	19.357	17.881	18.414	16.068	14.316	15.695	16.779
América Latina	3.660	3.714	4.299	4.250	4.520	4.285	4.217	4.433	4.941
Serviços Financeiros	166	144	107	75	90	72	60	65	52
Total	25.814	23.537	23.763	22.206	23.024	20.425	18.593	20.193	21.772
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Europa	85,2%	83,6%	81,5%	80,5%	80,0%	78,7%	77,0%	77,7%	77,1%
América Latina	14,2%	15,8%	18,1%	19,1%	19,6%	21,0%	22,7%	22,0%	22,7%
Serviços Financeiros	0,6%	0,6%	0,5%	0,3%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,2%
Total	100%								

Fonte: Scania Annual Report 96 e Scania Annual Report 99

Tabela 60 -Scania - Rede de Operações Mundiais – Principais Instalações, suas funções* e produtos (dezembro de 99):

Localidade	Principais Funções	Produtos
Suécia		
Sötertälje	Escritório Central e Centro Tecnológico; Produção; Distribuição; Serviços Financeiros;	Chassis; Transmissões; Motores;
Falun	Produção;	Eixos;
Oskarshamn	Produção;	Cabinas;
Sibbhult	Produção;	Transmissões;
Katrineholm	Produção; Centro de Engenharia de ônibus e chassis	Ônibus e Chassis;
Lulea	Produção;	Peças;
Europa		
Silkeborg, Dinamarca	Produção;	Montagem de ônibus;
Angers, França	Produção; Distribuição; Serviços Financeiros;	Montagem de caminhões;
Zwolle, Holanda	Produção;	Motores e Cabinas; Montagem de Caminhões
Slupsk, Polónia	Produção;	Montagem de ônibus e caminhões;
Gebirge, Áustria	Distribuição;	
Diegem, Bélgica	Distribuição;	
Sofia, Bulgária	Distribuição;	
Zagreb-Zapad, Croácia	Distribuição;	
Rudná u Prahy, República Checa	Distribuição; Serviços Financeiros;	
Herlev (Copenhague), Dinamarca	Distribuição;	
Tallinn, Estónia	Distribuição;	

Helsinki, Finlândia	Distribuição;	
Koblenz, Alemanha	Distribuição; Serviços Financeiros;	
Buckinghamshire, Reino Unido	Distribuição; Serviços Financeiros;	
Biatorbagy, Hungria	Distribuição;	
Trento, Itália	Distribuição;	
Vilnius, Lituânia	Distribuição;	
Münsbach, Luxemburgo	Distribuição;	
Leidschendam, Holanda	Distribuição;	
Oslo, Noruega	Distribuição;	
Nadarzyn, Polónia	Distribuição; Serviços Financeiros;	
Ljubljana, Eslovênia	Distribuição;	
Madrid, Espanha	Distribuição;	
Kloten, Suíça	Distribuição;	
Kiev, Ucrânia	Distribuição;	
Zaventem, Bélgica	Serviços Financeiros;	
Milano, Itália	Serviços Financeiros;	
Outras Localidades		
San Miguel de Tucumán, Argentina	Produção;	Transmissões e eixos; Montagem de caminhões;
São Bernardo do Campo, Brasil	Produção; Distribuição;	Motores e Cabinas, montagem de ônibus e Caminhões
San Luis de Potosí, México	Produção;	Montagem de ônibus e caminhões
Buenos Aires, Argentina	Distribuição;	
Victoria, Austrália	Distribuição;	
Santiago, Chile	Distribuição;	
Seoul, Coréia do Sul	Distribuição;	
Edo de México, México	Distribuição;	
Casablanca, Marrocos	Distribuição;	

Lima, Peru	Distribuição;	
Moscou, Rússia	Distribuição;	
San Antonio, EUA	Distribuição;	
Mondeor, África do Sul	Distribuição;	

*Funções definidas pela própria fonte;

Fonte: CNH N.V. - Annual Report 99

Tabela 61- Scania - Faturamento, produção, rentabilidade e emprego no Brasil

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção**	Emprego
1990	500,00	NI	5725	3300
1991	470,9	NI	6001	3700
1992	507,50	NI	5453	3600
1993	499,20	NI	6284	3600
1994	720,20	NI	7810	3600
1995	949,40	NI	8625	3181
1996	742,10	NI	6901	2924
1997	962,00	NI	9532	NI

Fontes: Exame - Melhores e Maiores; ANFAVEA - Anuário estatístico 1998;

* rentabilidade do patrimônio

** inclui caminhões e ônibus

Tabela 62 – Scania – Comércio Exterior – Brasil – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saldo Comercial
1990	46.363.712,00	76.672.385,00	0.09	0.15	30.308.673,00
1991	56.670.911,00	90.797.696,00	0.12	0.19	34.126.785,00
1992	54.702.312,00	145.408.915,00	0.11	0.29	90.706.603,00
1993	NI	112.747.357,00	-	0.23	-
1994	NI	115.002.661,00	-	0.16	-
1995	NI	127.119.167,00	-	0.13	-
1996	NI	112.098.238,00	-	0.15	-
1997	229.366.102,00	161.228.175,00	0.24	0.17	-68.137.927,00

Fonte: SECEX

Tabela 63 – Scania – Principais informações qualitativas sistematizadas – 1990/1999 - Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Nova linha de ônibus _US\$ 5 milhões – 1995/96 - Modernização da Planta de São Bernardo – US\$ 300 milhões – 1994/98; - Eficiência em transporte – US\$ 1,5 milhões – 1999;
Estrutura Patrimonial / Controle Acionário	<ul style="list-style-type: none"> - Depois da tentativa frustrada de fusão com a Volvo (vetada pela Comissão Européia), 30% das ações da volvo foram compradas pela Volkswagen; - Separação entre Scania e Saab; - Criação da Scania Latin America, para coordenação regional das atividades do grupo - 1996;
Especialização / Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> - Deverá ser verificada diversificação após a associação com a Volks, já que a Scania trabalha com caminhões pesados e a Volks com médios e leves
Sofisticação / Commoditização dos Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Após 97 a empresa passou a fabricar produtos globais da empresa – Série 4;

Fontes: Revistas e Jornais especializados

2.2.3 - Volvo A.B.

Atualmente, a Volvo é a segunda maior empresa do segmento de caminhões e a líder no segmento de ônibus em alguns mercados europeus e asiáticos. Além de caminhões e ônibus, a empresa possui forte atuação nos segmentos de equipamento de construção, motores industriais/marítimos e aeronáutico.

Durante a década de 90 importantes modificações na estrutura patrimonial ocorreram na empresa, viabilizando a concretização, no final da década, de uma estratégia centrada no setor de veículos comerciais. Esta centralização chegou ao auge em 1999, com a venda da divisão de automóveis de passeio para a Ford (Annual Report 1999). Além desta importante modificação na estrutura de seu patrimônio, diversas aquisições e *joint ventures* foram concretizadas pela empresa sueca na década em questão. As mais notáveis foram a compra da divisão de caminhões da Renault – incluindo a norte americana Mack, a compra da divisão de máquinas de construção da Samsung, além dos acordos de cooperação e desenvolvimento com a Mitsubishi e as tentativas frustradas de aquisição da Scania.

Três diretrizes gerais guiaram o desenvolvimento da empresa a partir da Segunda metade da década de 90: crescimento, renovação de produto e eficiência operacional.

O crescimento da empresa na última década se refletiu em uma notável evolução dos seus números de vendas. Como pode ser observado pela tabela 64, o crescimento das vendas totais da empresa entre 1995 e 1999 atingiu 75% - excluindo carros de passeio. Como pode se observar pela mesma tabela e pela tabela 65, a elevação das receitas teve forte influência dos segmentos e mercados de atuação tradicionais da empresa – destacavelmente o mercado europeu e o segmento de caminhões e ônibus – mas também foi ocasionada por uma política de diversificação das atividades dos outros segmentos de atuação do grupo, em especial os de equipamentos de construção e aeronáutica, além da expansão das vendas em novos mercados, especialmente o norte americano.

O segmento de caminhões da empresa apresentou um crescimento de quase 150% entre os anos de 1991 e 1999 – observe a tabela 68 . Este crescimento foi extremamente relevante para a empresa pois as vendas de caminhões sempre foram a sua principal fonte de receitas - apesar da queda de importância entre 1995 e 1999,

como pode se observar na tabela 64. O mercado da Europa Ocidental apresentou o maior crescimento absoluto de receitas, enquanto o da Europa Oriental o maior crescimento percentual. Apesar disso, o mercado com crescimento mais destacável foi o norte-americano, com crescimento de 311% de vendas entre 1991 e 1999. O citado crescimento da Europa Oriental atingiu a incrível percentagem de 500% no mesmo período, porém, sua parcela no total das vendas de caminhões do grupo não ultrapassou a percentagem de 5% em seu melhor ano, 1998. A América do Sul teve importância relativamente elevada nas vendas da Volvo nos anos de 1994 e 1995, principalmente graças ao mercado brasileiro. Contudo, desde então as vendas da empresa diminuíram na região, atingindo menos de 4% do total do grupo no fraco ano de 1999. Instabilidade semelhante se verificou na demanda asiática. Além disso, exceto pelo atípico ano de 1991, a parcela das vendas na região não ultrapassou a faixa dos 7%, reduzindo-se ainda mais nos anos que sucederam a crise.

O segmento de ônibus, apesar de apresentar crescimento absoluto das vendas inferior ao do segmento de caminhões, cresceu quase 300% entre 1991 e 1999, como mostra a tabela 69. Dentre os principais mercados responsáveis por este crescimento estão o próprio mercado europeu, que apresentou crescimentos anuais constantes e um montante acumulado de quase 130% no período e, principalmente, o mercado americano, cujas vendas no início da década eram praticamente inexistentes. As vendas para este último mercado iniciaram de fato em 1994, quando a sua parcela no total de vendas de ônibus saltou de 0,6% para 9,6%. Essa parcela subiu mais ainda em 1998 e 1999, tendo tornado o mercado norte-americano a principal fonte de receitas da empresa no segmento de ônibus, superando inclusive o mercado europeu ocidental. Como no mercado de caminhões, as vendas nos mercados sul americano e asiático tiveram picos de vendas entre 1994 e 1997, e fortes reduções no fim do período graças às suas crises econômicas e conseqüentes enfraquecimentos da demanda. Além da instabilidade acima citada, a participação destes dois mercados nas receitas totais, respectivamente, caíram para 3,6% e 6,3% do total em 1999.

Apesar dos segmentos de caminhões e ônibus serem historicamente os mais importantes para a empresa, a divisão de máquinas de construção foi a que mais cresceu entre 1995 e 1999 - 178%, tendo superado a divisão de ônibus nas receitas em valor absoluto, assumindo o posto de segunda maior fonte de receitas do grupo, a partir de 1996. Os dois principais mercados responsáveis pelas elevações das vendas

de máquinas de construção foram a Europa Ocidental e a América no Norte, respondendo por mais de 80% das vendas durante todo o período analisado. O mercado asiático cresceu bastante durante o período, mesmo tendo sido afetado pela crise. A América do Sul também teve importante elevação, porém sofreu perdas de 50% com a queda do crescimento regional em 1999.

A divisão de motores apresentou um crescimento mais estável durante a década, sem grandes variações de demanda, tendo representado, durante todo o período, cerca de 5% das receitas totais da Volvo. Seus principais mercados, mais uma vez, foram a Europa e a América do Norte, com crescimentos acumulados, respectivamente, de 91% e 305%. Apesar, da liderança ter permanecido com a Europa Ocidental, a elevação das vendas no mercado estadunidense foram a grande inovação da divisão. A Ásia, terceiro mercado, iniciou suas vendas pouco abaixo do mercado norte americano, porém acumulou crescimento 70% durante o período. A América do Sul, representou, em 1991, 6,2% das vendas de motores da empresa. Contudo, essa percentagem se reduziu durante todo o período, apesar das receitas terem, em 1998 e 1999, atingido valores semelhantes àquele de 1991.

Por fim, o segmento aeronáutico da empresa também apresentou forte crescimento na década de 90. Como pode ser verificado na tabela 72, entre 1995 e 1999, a divisão elevou suas receitas em 162%, tendo assumido responsabilidade por 8% das receitas do grupo. O crescimento desta divisão, contudo, iniciou-se principalmente no ano de 1997, a partir do qual a empresa elevou suas vendas no mercado norte americano. Tal crescimento fez com que as vendas de equipamentos aeronáuticos para este mercado se tornassem iguais em àquelas da Europa Ocidental. Juntos, estes mercados representam mais de 90% das vendas do segmento. As vendas na Ásia também apresentaram importante incremento no anos de 1997, 1998 e 1999, tendo, neste último ano, elevado sua participação para quase 5% das vendas. A América Latina somente apresentou vendas consideráveis nos três últimos anos do período – 1997/1999, porém, sua parcela nas vendas da divisão não passaram de 3,4% do total no melhor ano, 1997.

Diversos fatores contribuíram para o desenvolvimento da empresa acima descrito. Além dos investimentos em novas plantas e capacidade produtiva, as aquisições e acordos, como já mencionado, foram importantes fontes de crescimento para a empresa, principalmente para o seu posicionamento em novos mercados. As

principais informações qualitativas disponibilizadas pelas fontes relatam apenas ao período de 1996 em diante, o que prejudicou a compreensão total das iniciativas da empresa - principalmente em relação ao mercado norte americano. Apesar disso, a descrição dos eventos da segunda metade da década são relevantes e foram importantes para esboçar a magnitude do processo em questão, principalmente em relação aos mercados asiáticos e africanos, no fim dos anos 90 e início da década atual.

Quanto ao segmento de caminhões, uma importante *joint venture* durante a década de 90 foi mantida com a General Motors. Esta foi a responsável pelo ingresso da Volvo nos mercados da América do Norte, cujas vendas foram muito importantes para o crescimento da divisão de caminhões, como descrito mais acima. A Volvo GM Heavy Trucks, foi adquirida em sua totalidade em 1997, após uma relevante queda de vendas em seu mercado de atuação no ano de 1996 (Financial Times, 07/07/1997). No ano seguinte, em movimento idêntico, a Volvo adquiriu as ações restantes da GM Volvo Canada Heavy Truck (Financial Times, 03/03/1998), passando a controlar totalmente as atividades do grupo nos EUA e Canadá. Ambas as empresas foram renomeadas sem a sigla GM.

Outros relevantes investimentos no segmento de caminhões foram realizados pela empresa no ano de 1997, dentre os quais são destacáveis a construção de plantas de montagem - *assembly plants* - no Paquistão, na Índia e na Tunísia, além de um acordo de cooperação com a China National Heavy Truck Corp.(Annual Report 1997) que, em 1999, se transformou em uma *joint venture* com produção de caminhões (AFX, 07/06/1999).

Ainda em relação a segmento de caminhões, fatos relevantes ocorreram principalmente no período de 1999 a 2001. Nestes anos a Volvo estava com um “dinheiro em caixa” por ter vendido sua divisão de automóveis para a Ford, e decidiu ampliar sua divisão de caminhões com uma relevante aquisição. Nesse sentido, o ano de 1999 foi caracterizado pela tentativa frustrada de adquirir a Scania. A empresa iniciou o ano adquirindo cerca de 13% das ações da conterrânea, e ampliando esta percentagem, em maio, para cerca de 35% - ações com direito a voto – à despeito da não concordância da Scania em realizar a fusão. A Volvo, convencida de uma potencial sinergia no mercado europeu e asiático e em P&D, insistiu e, em agosto do mesmo ano, conseguiu o consentimento da Investor - principal acionista da Scania -

para a realização da aquisição. Para sua frustração, alegando elevada concentração de mercado, principalmente nos países nórdicos, a Comissão Européia vetou a compra. Após o veto, os ímpetus da Volvo se dirigiram para outra empresa, a Renault, da qual adquiriu a divisão de caminhões, incluindo a subsidiária norte americana Mack (Svenska Dagbladet, 01/09/2000). Antes disso, outro importante acordo de colaboração foi feito com a Mitsubishi Motors, empresa com presença forte no mercado de caminhões médios e leves. Os primeiros contatos entre os grupos foram feitos ainda em 1998, quando decidiram desenvolver conjuntamente um caminhão médio (AFX Europe, 17/12/1998). Em 1999, as empresas já possuíam acordos de distribuição, que, para a Volvo, significou ampliação das vendas e do *marketing* no mercado asiático (Annual Report 1999). Ainda com relação à Mitsubishi, acordos de distribuição de motores foram fechados – beneficiando a Volvo Penta – (RNS, 16/08/2000), além de um acordo de distribuição conjunta de caminhões no Canadá e, possivelmente, nos EUA (AFX, 05/03/2000). Apesar desta forte aproximação entre os grupos, no início de 2001 a DaimlerChrysler adquiriu pouco mais de 30% do controle acionário da empresa asiática, compra que incluiu uma cláusula possibilitando a aquisição completa em 2003. Se este fato vier a se consolidar, dificilmente os acordos entre a empresa e a Mitsubishi sueca deverão sobreviver (Financial Times, 06/03/2001). Por fim, devem ser destacadas a compra da Petro Stopping Centers nos EUA, com objetivo de ampliar o suporte às vendas naquele mercado (AFX Europe, 19/03/1999) e uma *joint venture* no Irã para suprimento do mercado local (Financial Times, 30/03/2001).

No segmento de ônibus, as maiores aquisições ocorreram nos anos de 1997 e 1998, principalmente na América do Norte. Devem ser destacadas a aquisição da empresa canadense líder no segmento de ônibus urbanos nos EUA e Canada, a Nova Bus (Annual Report 1997), além da líder mexicana MASA (RNS, 01/10/1998). Como se pode observar na tabela 69, as vendas para o mercado norte americano se elevaram drasticamente nos anos que se sucederam, 1998 e 1999, respondendo ao novo posicionamento da empresa naquele continente. Além disso, no mercado europeu, a Volvo adquiriu a empresa nórdica Carrus Oy (Annual Report 1997).

As principais aquisição observadas pela empresa no segmento de máquinas e equipamentos de construção foram a empresa canadense Champion, em 1997 (Annual Report 1997) e a Samsung (RNS, 30/11/1998). Ambas as empresas, devido ao leque

de produtos e ao posicionamento global estratégico – principalmente a Samsung – viabilizaram a expansão das vendas em todos os mercados mundiais, seja pela rede de distribuição incorporada – principalmente na América do Norte e Ásia, seja pela possibilidade de vender outros tipos de equipamentos em mercados já estabelecidos, como a América do Sul (Gazeta Mercantil, 08/05/2000).

No segmento de motores, a Volvo adquiriu as ações da Penta Marine que pertenciam à Outboard Marine Corp. dos EUA, passando a ter o controle total da divisão (AFX Europe, 12/01/1999). Além disso, realizou o já citado acordo de distribuição internacional com a Misubishi.

Por último, os principais investimentos da divisão de equipamentos aeronáuticos foram feitos na aquisição do controle majoritário da norte-americana AGES, em 1997 (Annual Report 1997) e na compra integral da Norsk Jetmotor – que passou a se chamar Volvo Aero Norge (Annual Report 1999). Mais recentemente, a empresa fechou uma parceria com a norte americana GE, para fornecimento de componentes para um avião militar (AFX, 18/01/2000), e um acordo com a Rolls-Royce para desenvolvimento de um motor para o Super-Jumbo da Airbus (Financial Times, 15/05/2001)

Conjuntamente à esta continua expansão das atividades nas diversas divisões da empresa, as outras duas estratégias citadas inicialmente – renovação de produto e eficiência produtiva, também se fizeram necessariamente presentes para o sucesso da empresa.

Apesar das descrições separadamente realizadas, não é possível entender o crescimento da empresa sem citar o desenvolvimento de novos produtos. A grande maioria dos produtos desenvolvidos pela empresa, especialmente na segunda metade da década, foram feitos sob o conceito de “produtos globais” para produção em “plataformas globais”. Dentre eles, se destacam a linha H de caminhões NH e FH – o “caminhão do ano” na Europa em 2000 – e sua versão americana VN (Annual Report 1999), os chassis B7R de ônibus, novos motores série KAD, dentre outros (Annual Report 1997). Nesse mesmo processo, em relação ao segmento de equipamentos de construção, é relevante o fato de que, até 1997, a Volvo trabalhou apenas com pás carregadeiras. Com as já mencionadas aquisições, seus fornecedores passaram a

vender, dentre outros, carregadeiras, motoniveladoras, caminhões articulados e escavadeiras (Gazeta Mercantil, 08/05/2000).

Por fim, a busca de eficiência produtiva se fez altamente necessária na segunda metade da década, período em que o grupo realizou diversas aquisições. Como era de se esperar após tal crescimento, algumas plantas deveriam ser fechadas, outras remodeladas e empregos deveriam ser reduzidos. Além disso, a mudança das estruturas organizacionais pôs em curso formação de divisões responsáveis por coordenação em diferentes níveis regionais e/ou nacionais – veja na tabela 76 o caso da América Latina. As principais mudanças para melhorar escala produtiva puderam ser verificadas no fechamento das plantas de caminhões da Polônia (RNS, 07/09/2000) e da Escócia (AFX, 28/01/1999), vendas das plantas de eixos e rodas de Lindsberg (RNS, 30/11/1998), de ônibus em Vienna e Heilbronn (Financial Times, 23/07/1998), dentre outras. Grande parte das transferências de produção de caminhões foi direcionada para Ghent e Göteborg. Por outro lado, se aproveitando da transferência da produção de caminhões da Polônia, a Volvo pode transformar Wroclaw em um centro regional de produção e distribuição de equipamentos de construção para a Europa Oriental (RNS, 07/09/2000). Também em busca de racionalização, a empresa se desvencilhou de suas atividades de distribuição. O exemplo mais recente se deu na Espanha, com a venda da Volvo Maquinaria de Construcción para a empresa portuguesa Volvo-Sueco (Svenska Dagbladet, 29/06/1999). Por fim, o corte de empregos foi a alternativa mais marcante utilizada pela empresa. Em 1998, a Volvo anunciou cortes de pessoal da ordem de 5300 trabalhadores. Destes, 1900 seriam da Volvo Car, 1000 da Volvo Truck, 900 da Volvo Bus, 900 da Volvo Construction Equipment, 80 da Volvo Aero, 100 da Volvo Penta e o restante de outras operações. Os resultados da redução de empregos, em especial na Europa, podem ser verificados na tabela 67 – há de se lembrar que a venda da Volvo Car, por si só, diminuiu drasticamente o emprego na Europa.

No Brasil, apesar da redução de importância nas receitas totais e vendas do grupo, as citadas estratégias da empresa estiveram presentes principalmente após 1995. Como se pode verificar na tabela 76, houve elevada quantidade de investimentos da empresa nas plantas brasileiras – Curitiba e Pederneiras. Os principais objetivos destes IDE foram a construção de uma plataforma global para produção dos motores com injeção eletrônica da empresa, além da modernização das

plantas existentes para produzir novos caminhões - incluindo nova planta de cabines - e ônibus desenvolvidos pela matriz, além dos novos produtos para construção. Além dessa introdução de novos produtos, o Brasil passou a ser o centro para a coordenação das atividades da América Latina em todos os segmentos, que incluem as plantas do Peru e México. A diversificação dos equipamentos de construção citados anteriormente também se verificou na planta nacional, que passou a produzir 4 tipos de pás-carregadeiras e 2 modelos de caminhões articulados (Gazeta Mercantil, 08/05/2000). A Volvo Penta, como mostra a tabela 76, voltou a produzir motores marítimos em Curitiba em 1999, após a construção da nova planta de motores. As exportações de caminhões, ônibus e equipamentos de construção, durante o período analisado, objetivam principalmente o MERCOSUL e o Chile. Nos últimos anos, em especial no ano 2000, as vendas para a Argentina despencaram drasticamente. Graças às vendas para o Chile – caminhões – (Gazeta Mercantil, 05/12/2000) e para a Colômbia – ônibus – (Gazeta Mercantil, 09/05/2001), as vendas para a América Latina não forma um completo fracasso. Outra alternativa encontrada pela filial nacional foi, da mesma maneira que a Scania, aproveitar o pequeno mercado de cabines convencionais na Europa - com o modelo NH. Com o mesmo objetivo de diversificar os mercados externos, a empresa realizou vendas importantes para a África e Oriente Médio (Gazeta Mercantil, 20/10/2000). Contudo, a exportações de cabines e motores foram as que apresentam maior nível de integração estratégica com as filiais globais. Nesse sentido, foram verificadas vendas de 300 motores para a planta de Ghent, na Bélgica e outros 34 para a Austrália. Quanto às cabines, em 2000, metade da produção foi exportada, num total de 4 mil unidades (Gazeta Mercantil, 30/05/2000). Quanto aos caminhões, ônibus e máquinas de construção vendidas no mercado interno, a importações de componentes, mesmo após a desvalorização, representam parcela relevante, com média de 35%, o que levou a empresa a buscar novas fontes fornecimento nacional (Gazeta Mercantil, 03/05/2000). Os principais fornecedores e parceiros beneficiados pela estratégia global da empresa, da mesma maneira que na Scania, foram as encarregadoras. Nesse sentido, as exportações de ônibus da empresa levam consigo os nomes de empresas nacionais como a Marcopolo e a Busscar, que adquiriram parcelas de mercado em outros países, podendo inclusive montar unidades produtivas em regiões como a África e outros países da própria América Latina. Além destas empresas, a Electro Aço Altona, de Blumenau, também passou a vender sua produção, usinagem de peças de aço, para as filiais norte

americanas da Volvo (Gazeta Mercantil, 09/06/2000). As perspectivas para evolução futura do comércio exterior da Volvo dependem de dois fatores. O primeiro deles diz respeito ao índice de nacionalização da empresa. Este índice, que reflete fortemente o nível de importação da empresa já que não há relevantes importações de produtos finais, deverá elevar-se para algo em torno de 70-75% nos próximos anos, reduzindo moderadamente as importações das filiais brasileiras. Dado o índice de nacionalização dos produtos da empresa, o saldo comercial deverá responder às alterações das demandas nacional e internacional. Caso haja grande elevação da demanda brasileira, o coeficiente de exportação deverá ser reduzido – como ocorreu nos anos de crescimento da década anterior - 1995, 1996 e 1997, ver tabela 75. Por outro lado, a elevação da demanda em outros mercados da empresa deverá repercutir nas exportações de produtos finais – principalmente para os países latino americanos, além das vendas externas de cabines e motores – para os países onde haja montagem de caminhões e ônibus.

Tabela 64 - Volvo - Vendas consolidadas por segmento de atuação¹ 95-99 (em SEK milhões)

	1999		1998		1997		1996		1995	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Caminhões	69.549,00	55,6	63.837,00	55,6	50.840,00	55,1	44.275,00	62,7	51.027,00	71,7
Ônibus	15.160,00	12,1	14.286,00	12,4	10.582,00	11,5	8.527,00	12,1	7.695,00	10,8
Equipamento de Construção	19.295,00	15,4	19.469,00	17,0	16.758,00	18,2	12.804,00	18,1	6.916,00	9,7
Motores	5.761,00	4,6	4.931,00	4,3	4.466,00	4,8	3.885,00	5,5	3.878,00	5,4
Aero	9.953,00	8,0	8.584,00	7,5	7.476,00	8,1	4.143,00	5,9	3.790,00	5,3
Outros	13.070,00	10,5	11.772,00	10,2	9.292,00	10,1	-	0,0	-	0,0
Eliminações	(7.769,00)	-6,2	(8.025,00)	-7,0	(7.202,00)	-7,8	(3.006,00)	-4,3	(2.150,00)	-3,0
Total excluindo Carros	125.019,00	100	114.854,00	100	92.212,00	100	70.628,00	100	71.156,00	100

¹ Exclui as vendas de automóveis de passeio - segmento vendido em 1998.
 Fonte: Volvo Annual Report 1999 e Volvo Annual Report 1997;

Tabela 65 - Volvo - Vendas¹ consolidadas por mercados de atuação 99-97 (em SEK milhões)

	1999		1998		1997	
	Valores	%	Valores	%	Valores	%
Europa Ocidental	66.158,00	52,9%	59.621,00	51,9%	48.651,00	52,8%
Europa Oriental	2.899,00	2,3%	4.160,00	3,6%	2.769,00	3,0%
América do Norte	43.002,00	34,4%	35.857,00	31,2%	25.208,00	27,3%
América do Sul	3.942,00	3,2%	6.636,00	5,8%	6.510,00	7,1%
Ásia	6.028,00	4,8%	5.490,00	4,8%	5.936,00	6,4%
Outros	2.990,00	2,4%	3.090,00	2,7%	3.138,00	3,4%
Total excluindo Carros	125.019,00	100%	114.854,00	100%	92.212,00	100%

¹ Exclui as vendas de automóveis de passeio - segmento vendido em 1998.
Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 66 - Volvo - Lucro líquido e Ativo total¹ Global 99-91

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Lucro Líquido	32.222,00	8.437,00	10.481,00	12.477,00	9.262,00	13.230,00	(3.466,00)	(3.320,00)	682,00
Evolução	281,9%	-19,5%	-16,0%	34,7%	-30,0%				
Ativo Total	195.612,00	205.745,00	164.815,00	141.159,00	138.699,00	138.582,00	134.516,00	117.007,00	106.748,00
Evolução	-4,9%	24,8%	16,8%	1,8%	0,1%	3,0%	15,0%	9,6%	

¹ Inclui Automóveis
Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 67 - Volvo - Emprego por Região de Atuação 91-98

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Suécia	24.840	43.900	43.650	43.330	47.000	44.880	43.980	39.130	42.960
Europa (s/ Suécia)	11.900	17.880	16.100	15.290	16.930	18.040	16.280	12.040	11.630
América do Norte	11.880	12.100	8.450	6.900	7.860	6.100	6.950	5.540	5.320
América do Sul	1.930	1.980	2.000	2.130	3.620	3.400	3.400	1.520	1.730
Ásia	2.480	3.340	1.720	2.260	2.830	2.380	2.170	1.380	1.460
Outros	440	620	980	420	810	750	860	510	480
Total	53.470	79.820	72.900	70.330	79.050	75.550	73.640	60.120	63.580
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Suécia	46,5%	55,0%	59,9%	61,6%	59,5%	59,4%	59,7%	65,1%	67,6%
Europa (s/ Suécia)	22,3%	22,4%	22,1%	21,7%	21,4%	23,9%	22,1%	20,0%	18,3%
América do Norte	22,2%	15,2%	11,6%	9,8%	9,9%	8,1%	9,4%	9,2%	8,4%
América do Sul	3,6%	2,5%	2,7%	3,0%	4,6%	4,5%	4,6%	2,5%	2,7%
Ásia	4,6%	4,2%	2,4%	3,2%	3,6%	3,2%	2,9%	2,3%	2,3%
Outros	0,8%	0,8%	1,3%	0,6%	1,0%	1,0%	1,2%	0,8%	0,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 68 - Volvo - Vendas de Caminhões por Mercado de Atuação 99-91 (em SEK milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Europa Ocidental	37.476,00	34.336,00	28.087,00	27.014,00	27.613,00	22.718,00	15.851,00	15.252,00	16.718,00
Europa Oriental	2.450,00	3.175,00	2.274,00	1.721,00	1.299,00	948,00	599,00	518,00	528,00
América do Norte	23.515,00	18.714,00	12.610,00	8.564,00	13.075,00	13.951,00	11.817,00	6.933,00	5.714,00
América do Sul	2.555,00	4.074,00	3.904,00	2.912,00	4.641,00	4.780,00	3.188,00	484,00	1.606,00
Ásia	2.003,00	2.047,00	2.410,00	2.577,00	2.863,00	2.474,00	2.170,00	1.675,00	3.066,00
Outros	1.550,00	1.491,00	1.555,00	1.487,00	1.536,00	1.379,00	330,00	1.130,00	435,00
Total	69.549,00	63.837,00	50.840,00	44.275,00	51.027,00	46.250,00	33.955,00	25.992,00	28.067,00
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Europa Ocidental	53,9%	53,8%	55,2%	61,0%	54,1%	49,1%	46,7%	58,7%	59,6%
Europa Oriental	3,5%	5,0%	4,5%	3,9%	2,5%	2,0%	1,8%	2,0%	1,9%
América do Norte	33,8%	29,3%	24,8%	19,3%	25,6%	30,2%	34,8%	26,7%	20,4%
América do Sul	3,7%	6,4%	7,7%	6,6%	9,1%	10,3%	9,4%	1,9%	5,7%
Ásia	2,9%	3,2%	4,7%	5,8%	5,6%	5,3%	6,4%	6,4%	10,9%
Outros	2,2%	2,3%	3,1%	3,4%	3,0%	3,0%	1,0%	4,3%	1,5%
Total	100%								

Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 69 - Volvo - Vendas de ônibus por Mercado de Atuação 99-91 (em SEK milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Europa Ocidental	5.940,00	5.528,00	5.082,00	4.660,00	4.709,00	3.838,00	3.380,00	2.581,00	2.600,00
Europa Oriental	226,00	366,00	190,00	80,00	34,00	102,00	62,00	3,00	12,00
América do Norte	7.022,00	5.574,00	2.314,00	1.575,00	736,00	34,00	43,00	1,00	2,00
América do Sul	550,00	910,00	1.002,00	853,00	1.087,00	1.005,00	897,00	728,00	522,00
Ásia	951,00	1.519,00	1.562,00	1.112,00	844,00	868,00	986,00	572,00	514,00
Outros	471,00	389,00	432,00	247,00	285,00	289,00	119,00	566,00	170,00
Total	15.160,00	14.286,00	10.582,00	8.527,00	7.695,00	6.136,00	5.487,00	4.451,00	3.820,00
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Europa Ocidental	39,2%	38,7%	48,0%	54,6%	61,2%	62,5%	61,6%	58,0%	68,1%
Europa Oriental	1,5%	2,6%	1,8%	0,9%	0,4%	1,7%	1,1%	0,1%	0,3%
América do Norte	46,3%	39,0%	21,9%	18,5%	9,6%	0,6%	0,8%	0,0%	0,1%
América do Sul	3,6%	6,4%	9,5%	10,0%	14,1%	16,4%	16,3%	16,4%	13,7%
Ásia	6,3%	10,6%	14,8%	13,0%	11,0%	14,1%	18,0%	12,9%	13,5%
Outros	3,1%	2,7%	4,1%	2,9%	3,7%	4,7%	2,2%	12,7%	4,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 70 - Volvo - Vendas de Equipamentos de Construção por Mercado de Atuação 99-95
(em SEK milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995
Europa Ocidental	10.032,00	9.557,00	7.836,00	7.163,00	4.199,00
Europa Oriental	193,00	336,00	263,00	93,00	112,00
América do Norte	5.982,00	6.645,00	5.785,00	3.385,00	1.403,00
América do Sul	507,00	957,00	991,00	598,00	556,00
Ásia	1.903,00	1.092,00	1.036,00	937,00	339,00
Outros	678,00	882,00	847,00	628,00	307,00
Total	19.295,00	19.469,00	16.758,00	12.804,00	6.916,00
	%	%	%	%	%
Europa Ocidental	52,0%	49,1%	46,8%	55,9%	60,7%
Europa Oriental	1,0%	1,7%	1,6%	0,7%	1,6%
América do Norte	31,0%	34,1%	34,5%	26,4%	20,3%
América do Sul	2,6%	4,9%	5,9%	4,7%	8,0%
Ásia	9,9%	5,6%	6,2%	7,3%	4,9%
Outros	3,5%	4,5%	5,1%	4,9%	4,4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 71 - Volvo - Vendas de Motores por Mercado de Atuação 99-91 (em SEK milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Europa Ocidental	2.986,00	2.725,00	2.219,00	2.048,00	2.065,00	1.753,00	1.541,00	1.478,00	1.563,00
Europa Oriental	26,00	23,00	34,00	2,00	1,00	-	-	-	-
América do Norte	1.770,00	1.412,00	1.332,00	1.142,00	1.139,00	1.326,00	859,00	483,00	437,00
América do Sul	134,00	153,00	136,00	109,00	99,00	92,00	74,00	92,00	159,00
Ásia	692,00	476,00	643,00	486,00	458,00	464,00	434,00	407,00	406,00
Outros	153,00	142,00	102,00	98,00	116,00	107,00	78,00	82,00	20,00
Total	5.761,00	4.931,00	4.466,00	3.885,00	3.878,00	3.742,00	2.986,00	2.542,00	2.585,00
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Europa Ocidental	51,8%	55,3%	49,7%	52,7%	53,2%	46,8%	51,6%	58,1%	60,5%
Europa Oriental	0,5%	0,5%	0,8%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
América do Norte	30,7%	28,6%	29,8%	29,4%	29,4%	35,4%	28,8%	19,0%	16,9%
América do Sul	2,3%	3,1%	3,0%	2,8%	2,6%	2,5%	2,5%	3,6%	6,2%
Ásia	12,0%	9,7%	14,4%	12,5%	11,8%	12,4%	14,5%	16,0%	15,7%
Outros	2,7%	2,9%	2,3%	2,5%	3,0%	2,9%	2,6%	3,2%	0,8%
Total	100%								

Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 72 - Volvo - Vendas de equipamentos p/ Aeronáutica por Mercado de Atuação 99-91
(em SEK milhões)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Europa Ocidental	4.560,00	4.231,00	3.682,00	2.950,00	2.590,00	2.400,00	2.281,00	2.146,00	2.473,00
Europa Oriental	16,00	47,00	6,00	8,00	27,00	13,00	-	-	4,00
América do Norte	4.557,00	3.502,00	3.066,00	1.071,00	1.100,00	1.104,00	1.326,00	1.244,00	1.208,00
América do Sul	193,00	284,00	257,00	4,00	4,00	-	4,00	13,00	-
Ásia	491,00	336,00	264,00	89,00	66,00	66,00	5,00	6,00	11,00
Outros	136,00	184,00	201,00	21,00	3,00	5,00	11,00	9,00	4,00
Total	9.953,00	8.584,00	7.476,00	4.143,00	3.790,00	3.588,00	3.627,00	3.418,00	3.700,00
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Europa Ocidental	45,8%	49,3%	49,3%	71,2%	68,3%	66,9%	62,9%	62,8%	66,8%
Europa Oriental	0,2%	0,5%	0,1%	0,2%	0,7%	0,4%	0,0%	0,0%	0,1%
América do Norte	45,8%	40,8%	41,0%	25,9%	29,0%	30,8%	36,6%	36,4%	32,6%
América do Sul	1,9%	3,3%	3,4%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,4%	0,0%
Ásia	4,9%	3,9%	3,5%	2,1%	1,7%	1,8%	0,1%	0,2%	0,3%
Outros	1,4%	2,1%	2,7%	0,5%	0,1%	0,1%	0,3%	0,3%	0,1%
Total	100%								

Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 73 - Volvo - Rede de Operações Mundiais – Principais Instalações e seus produtos*
(dezembro de 96):

Localidade	Produtos
América do Norte	
New River Valley	Caminhões;
St. Claire	Ônibus;
St. Eustache	Ônibus;
Schenectady	Ônibus;
Roswell	Ônibus;
Cidade do México	Ônibus;
Goderich	Equipamento de Construção;
Charlotte	Equipamento de Construção;
Asheville	Equipamento de Construção;
Lexington	Motores;
Boca-Raton	Aero;
Seattle	Aero;
América do Sul	
Lima	Caminhões; Ônibus;
Curitiba	Caminhões; Ônibus;
Pederneiras	Equipamentos de Construção;
Bogotá*	Caminhões;
Europa	
Umeå	Caminhões;
Köping	Caminhões;
Skövde	Caminhões; Motores;
Göteborg	Caminhões;
Ghent	Caminhões;
Wroclaw	Caminhões; Ônibus;
Irvine	Caminhões; Ônibus;

Säffle	Ônibus;
Borås	Ônibus;
Tampere	Ônibus;
Turku	Ônibus;
Vantaa	Ônibus;
Aabenraa	Ônibus;
Heilbronn	Ônibus;
Arkiva	Equipamentos de Construção;
Eskilstuna	Equipamentos de Construção;
Hallsberg	Equipamentos de Construção;
Braås	Equipamentos de Construção;
Konz-Könen	Equipamentos de Construção;
Belley	Equipamentos de Construção;
Vara	Motores;
Trollhättan	Aero;
Bromma	Aero;
Malmö	Aero;
Kongsberg	Aero;
Coventry	Aero;
África	
Gaborone	Caminhões; Ônibus;
Casablanca*	Caminhões; Ônibus;
Tunis*	Caminhões;
Kairo*	Ônibus;
Ásia	
Teheran*	Caminhões;
Bangalore	Caminhões;
Kuala Lumpur*	Caminhões;
Jedda*	Caminhões;
Save*	Ônibus;
Ceasarea*	Ônibus;
Xian*	Ônibus;

Changwon	Equipamentos de Construção;
Wuxi	Motores;
Australia	
Brisbane	Caminhões;

*Joint Ventures & Associações com menos de 50% de propriedade.

Fonte: Volvo Annual Report 1999;

Tabela 74 - Volvo - Faturamento, Produção, Rentabilidade e Emprego no Brasil

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção**	Emprego
1990	410,70	NI	4936	1471
1991	386,80	NI	4318	1325
1992	416,90	NI	4285	1300
1993	401,90	NI	5739	1511
1994	578,80	NI	6829	1546
1995	603,00	NI	7215	1697
1996			5096	
1997	533,50	NI	6674	NI

Fontes: Exame - Melhores e Maiores; ANFAVEA - Anuário estatístico 1998;

* rentabilidade do patrimônio

** inclui produção de caminhões e ônibus

Tabela 75 – Volvo – Comércio Exterior – Brasil – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saldo Comercial
1990	35.569.585,00	50.382.615,00	0.09	0.12	14.813.030,00
1991	29.238.590,00	58.260.351,00	0.08	0.15	29.021.761,00
1992	30.358.368,00	69.121.649,00	0.07	0.17	38.763.281,00
1993	NI	98.369.248,00	-	0.24	-
1994	NI	84.613.884,00	-	0.15	-
1995	NI	62.669.406,00	-	0.10	-
1996	NI	45.953.395,00			-
1997	113.733.030,00	112.671.774,00	0.21	0.21	-1.061.256,00

Fonte: SBCEX

Tabela 76 – Volvo - Principais informações qualitativas sistematizadas – 1990/1999 - Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto “Volvo”: US\$ 395 milhões – 1997/00; • Primeira fase (planejado) US\$ 209 milhões; Renovação da linha de caminhões – US\$ 77 milhões; Modernização da fábrica de motores – US\$ 30, 2 milhões; linha de montagem do caminhão FH – US\$ 9 milhões; renovação do produto ônibus – US\$ 55 milhões; instalação da fábrica de cabines – US\$ 37 milhões; - 1997/99; • Segunda fase US\$ 186 milhões; Construção de novas instalações e desenvolvimento de novos produtos: 1999/00; - Compra da totalidade do Transbanco – US\$ 20 milhões – 1997; - Fábrica de caixas de câmbio, revisão de toda linha de produtos, depósito de peças na fábrica de portas – US\$ 100 milhões – 1998; - Unidade de motores eletrônicos – US\$ 15 milhões – 1998/99; - Ônibus com sistema de rebaixamento de suspensão – US\$ 2 milhões; - Investimento previsto para 2000 – US\$ 50 milhões – usinagem de motores, montagem de portas de cabines e melhorias e manutenção de máquinas;
Estrutura Patrimonial / Controle Acionário	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição completa do Transbanco; - Reestruturação do Grupo, com transferência da organização central– Volvo Equipamentos e Volvo Penta - para Curitiba, Base do grupo na América do Sul;
Especialização / Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa parou de fabricar motores marítimos em 92 e voltou em 99; - Passou a fabricar cabines, motores eletrônicos, usinar motores e outros; - Serviços financeiros com o Transbanco;
Sofisticação / Commoditização dos Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - As linhas de produtos passaram a ser semelhantes às fabricadas na matriz, com incorporação de tecnologias nos ônibus e caminhões;

Fontes: Jornais e Revistas especializadas

2.2.4 – Mercedes-Benz

A caracterização da trajetória da Mercedes-Benz, de maneira semelhante à Volkswagen, apresentou um conjunto de problemas que prejudicaram o desenvolvimento de uma análise “ideal” da empresa. Foram encontrados relevantes problemas quanto à coleta de dados importantes para a análise, quais sejam, os Relatórios Anuais da empresa. Contudo, ao contrário do que ocorrera com a Volkswagen, o Relatório de 2000 foi disponibilizado, amenizando tal deficiência de informações quantitativas. Apesar disso, os dados disponibilizados referem-se à um período muito restrito: 1998-2000.

Não bastasse este problema, a trajetória do grupo Daimler-Benz, atualmente DaimlerChrysler, tem sido marcada por uma focalização no desenvolvimento divisão de automóveis de passeio – observe a importância dos rendimentos do segmento automobilístico nas tabelas 78 e 81. Nesse mesmo sentido, elevada parcela das informações sobre a Mercedes coletadas junto à mídia internacional a relaciona ao segmento de automóveis e veículos de consumo. Tal fato frustrou a expectativa de aquisição de grande quantidade de informação qualitativa e complicou adicionalmente a caracterização da trajetória da divisão de veículos comerciais do grupo. Por outro lado, amenizando este problema, pode-se verificar que mídia brasileira não oferece tal viés. Isso ocorre como consequência da relevância das atividades da divisão de ônibus e caminhões no Brasil e na América Latina, tanto para o mercado quanto para a empresa, como pode ser observado na tabela 81. Em resumo, pode-se identificar com precariedade a trajetória internacional, mas, dado o conjunto de informações relevantes obtidas para a filial nacional, pode-se estabelecer importantes correlações e perspectivas em âmbito nacional para as conclusões finais deste estudo.

A estrutura de caracterização da trajetória da Mercedes-Benz deverá apresentar um diferencial metodológico em relação às demais empresas. Para analisar tais empresas, procedeu-se uma descrição pormenorizada de todas as atividades do grupo, identificando aspectos da estratégia geral e observando os impactos e resultados no Brasil. Contudo, naqueles casos o eixo central das empresas era bem definido – exceto a Volkswagen. A utilização de método analítico semelhante em relação à Mercedes-Benz faria com que um conjunto indesejável e inutilizável de informações viesse à tona. Assim sendo, as diversas divisões da DaimlerChrysler não

serão “pormenorizadas”. Serão tratados apenas aspectos da divisão de automóveis de maneira a identificar interferências existentes e correlações que, obviamente, atuem sobre a construção da estratégia do grupo e, conseqüentemente, sobre a divisão de veículos comerciais.

A Mercedes-Benz² é a líder mundial no segmento de caminhões e ônibus, com forte atuação nos mercados europeu, norte e sul americano. Sua expansão global durante a última década posicionou-a de forma ímpar nas diversas regiões do globo, concedendo-a vantagens competitivas relevantes no segmento de atuação. Contudo, a Mercedes-Benz enfrentou diversos problemas financeiros durante quase toda a década de 90. Ao contrário de suas principais concorrentes globais, Scania e Volvo, a Mercedes teve pesados prejuízos até 1998. Dada sua liderança em vendas durante todo o período, seria difícil relacionar tais problemas com dificuldades de realização de vendas. Como não poderia deixar de ser, tais prejuízos foram atribuídos à ineficiência de organização produtiva na divisão. Por outro lado, o lucro no segmento de automóveis de passeio foi o principal “maquiador” dos resultados financeiros do grupo, sendo por vezes apontado como causador de certa conivência administrativa com os problemas existentes na divisão de veículos comerciais. Os problemas internos da divisão ficaram explícitos em meados de 1996, quando o principal executivo da divisão se demitiu alegando contradições internas na condução de uma política de reestruturação (Financial Times, 18/07/1996). De fato, diversas mudanças já vinham ocorrendo desde o início da década, dentre as quais cabe destacar diversificação de produtos, internacionalização produtiva e racionalização. Porém, estas foram realizadas de forma muito mais eficiente e “energicamente” para o segmento de automóveis de passeio (Financial Times, 19/01/1997).

Quanto a diversificação de produtos, a imprensa especializada têm exaltado principalmente a diversificação em direção aos veículos pequenos, primeiramente através dos veículos Smart, *joint-venture* com a empresa suíça SMH (Financial Times, 10/09/1997) e, mais recentemente, com a família de veículos Classe-A. A principal diversificação no segmento de veículos comerciais foi a produção de vans. O modelo Vito, fabricado na fábrica da Espanha revelou um grande potencial de

² Nesse estudo será utilizada o nome Mercedes Benz para a divisão de veículos comerciais da DaimlerChrysler como um todo. Incluem-se nessa nomenclatura todas subdivisões e marcas da empresa à elas relacionadas, dentre as quais se destacam a Freightliner, Setra, Thomas Built Buses, Orion, American LaFrance, Western Star Trucks e Sterling.

vendas e, como se pode observar na tabela 83, representa atualmente pouco mais de 45% das vendas por unidade do segmento de comerciais, parcela muito maior do que a de ônibus e idêntica à de caminhões. Na América do Sul, o veículo pode ser vendido por meio de importações desde 1997 (El Mundo, 10/11/1997). Algum tempo depois a Argentina iniciou sua produção do veículo, caracterizando a base produtiva atual da divisão de veículos comerciais Mercedes-Benz no Mercosul – após o fechamento das plantas Argentinas de chassis e caminhões, o Brasil ficou responsável pela produção destes produtos, além de motores e plataformas, enquanto aquele país incumbiu-se da produção de vans Sprinter (Gazeta Mercantil, 17/07/2000).

Quanto à internacionalização, o movimento no segmento automobilístico foi fortemente influenciado pela integração entre a Daimler-Benz e a Chrysler. Observando a tabela 81, identifica-se fortes rendimentos da Chrysler no mercado norte e sul americano enquanto na Europa, Ásia, África e Oceania, os automóveis da Mercedes possuem elevado número de vendas. Tal complementaridade possibilitou uma eficiente distribuição das atividades do novo grupo, com forte posicionamento em quase todas as regiões do globo. Outro processo que auxiliou na internacionalização do segmento automobilístico foi a utilização da rede de vendas de caminhões e ônibus da Mercedes-Benz para expandir a venda de automóveis em novos mercados, por exemplo na América do Sul (Gazeta Mercantil, 09/09/1997). Tal fato também pode ser verificado na identidade entre os números de distribuidores da rede de vendas de veículos comerciais e de carros de passeio da Mercedes – tabela 80.

Quanto à internacionalização do segmento de caminhões e ônibus, as aquisições e as parcerias foram as principais estratégias adotadas para expansão global. Dentre as principais aquisições recentes, devem ser citadas a compra da Thomas Built Buses, com o objetivo de ampliar o *market share* norte americano de ônibus da empresa (Les Echos, 07/10/1998) e, mais recentemente, a aquisição da Western Star, produtora canadense de caminhões pesados (Annual Report, 2000). Quanto aos mercados asiáticos, a expansão da empresa durante toda a década de 90 se fez a partir de alianças e *joint ventures* estratégicas. A mais antiga delas se deu com a Mitsubishi Motors que, devido ao fraco desempenho no seu principal objetivo, vendas para o mercado japonês, foi desfeita logo em 1994. Em 1996, a Mercedes fechou um contrato semelhante com a Komatsu, empresa do segmento de equipamentos de construção (Financial Times, 16/02/1996). Contudo, o panorama atual apresenta um

conjunto de alianças distintas. Em 2000 a Mercedes adquiriu pouco mais de 30% do controle acionário da Mitsubishi, podendo adquiri-la num prazo de três anos. Na Coreia do Sul, a empresa formou uma *joint venture* com a Hyundai, para produção de veículos pesados para o mercado asiático (Annual Report, 2000). Tais alianças renovaram o fôlego da empresa na Ásia e abriram boas perspectivas para a década atual. Outros países com importante presença da Mercedes-Benz, relevantes aportes de investimento e com incumbências de vendas regionais são a Turquia - *joint venture* com 66% de controle acionário - e a Indonésia - 95% de controle. A filial turca é a responsável pelas vendas de caminhões pesados e ônibus para 55 mercados, incluindo os países da Europa Oriental.

O Brasil, assim como a América do Sul, foi impactado primordialmente pela expansão das atividades de automóveis de passeio. Quanto à Mercedes-Benz, mais de US\$ 820 milhões foram investidos na construção de uma planta de automóveis em Juiz de Fora - MG para produção dos automóveis Classe-A. No entanto, a planta, que tem capacidade para produzir 75 mil automóveis/ano, não tem ultrapassado 17 mil. Outra planta do grupo Daimler Benz que encontrou problemas no país foi a da Chrysler. Após investimentos de mais de US\$ 300 milhões, teve de fechar as portas em 2001 (Gazeta Mercantil, 25/04/2001). Através das tabelas 79 e 81 pode-se identificar um interessante resumo deste processo: A América do Sul, apesar de ter sido alvo da internacionalização da DaimlerChrysler no segmento de automóveis, recebendo importante conjunto de unidades produtivas para tal fim, continuou sendo um mercado, primordialmente, de veículos comerciais. Este processo, além de revelar a frustrada estratégia de vendas para o mercado regional - será mostrado posteriormente, a estratégia produtiva regional será modificada para um viés pró exportações - revela a importância da América do Sul nos planos da estratégia de vendas da Mercedes Benz para caminhões e ônibus.

Por fim, o processo de racionalização no segmento de caminhões e ônibus da empresa visava principalmente retirar a empresa do “vermelho”. Nesse sentido, há de se ressaltar que o principal problema da divisão encontrava-se na Alemanha, onde se verificavam elevados custos diretos (Financial Times, 19/01/1997). Nesse sentido, as plantas internacionais do grupo serviam de “contrapeso” para a rentabilidade da divisão como um todo. Outro problema apontado pela reestruturação estava relacionado à estrutura verticalizada da produção Mercedes-Benz, a maior dentre as

principais empresas do segmento de veículos comerciais. Assim, em 1998, integraram-se as produções de motores, eixos, rodas, caixas de câmbio e outros componentes básicos sobre uma divisão interna de trem de força – *powertrain division*. Neste mesmo ano a empresa iniciou sua recuperação e tornou-se lucrativa pela primeira vez na década - tal fato pode ser verificado na tabela 78.

Quanto ao Brasil, como pode ser observado na tabela 87, a empresa sofreu um processo de desverticalização, passando de um índice de verticalização produtiva de mais de 50% para 40% em poucos anos. Além disso, as plantas de Campinas e de Gonzales Catan - Argentina - foram fechadas para ampliar a capacidade utilizada de São Bernardo do Campo. Apesar da intensidade deste processo, a Mercedes do Brasil jamais apresentou problemas quanto à lucratividade no Brasil. Ironicamente, a única vez que a Mercedes-Benz do Brasil apresentou prejuízo, foi no ano de 1999, quando a amortização dos custos da planta de automóveis não foi atingida (Gazeta Mercantil, 23/05/2000).

Pode-se constatar a partir da análise das informações apresentadas um importante papel da filial brasileira na estratégia não só da Mercedes-Benz, mas da Daimler-Benz como um todo. Apesar da frustração das vendas no mercado interno, a planta de Juiz de Fora passou a montar a partir de conjuntos CKD vindos da Alemanha – pré-montados, o mais novo modelo da empresa – Classe-C – cuja produção será integralmente exportada para o mercado norte americano. Apesar de não acarretar nenhum *spill over* sobre o segmento de autopeças, tal produção terá impacto positivo na balança comercial da empresa e representará um aporte de investimentos de US\$ 40 milhões para o país. Quanto ao segmento de caminhões e ônibus em específico, observando a instabilidade do coeficiente de exportações e sua forte redução nos anos de elevação da demanda interna - tabela 86, além da do fato de o Brasil ser a principal origem de rendimentos na região – tabela 84 – fica explícita a importância central do mercado brasileiro na estratégia de vendas da filial local. As exportações de caminhões e ônibus, por seu turno, atingem apenas a América Latina e, por poucas vezes, a África. Contudo, para os próximos três anos está programada uma completa reformulação da fábrica de São Bernardo e de seus produtos. Serão realizados investimentos de US\$ 500 milhões (Gazeta Mercantil, 17/07/2000). Incluído neste processo, a reformulação da produção de motores fará com que a filial nacional seja plataforma de exportações de motores para os EUA. Em 2003 são

esperadas vendas de 12 mil unidades para aquele mercado (Gazeta Mercantil, 29/08/2000). Além disso, existe a possibilidade de serem produzidos novos motores para as vans argentinas, fornecidos atualmente pela Maxion International (Gazeta Mercantil, 28/12/2000). Este potencial fator de expansão das exportações de componentes, associado ao elevado grau de verticalização e nacionalização da empresa na produção de caminhões e ônibus devem elevar o impacto positivo da empresa sobre a Balança Comercial. Também deve ser ressaltado o importante papel da Mercedes Benz na geração de empregos, diretos e indiretos, principalmente na região de São Bernardo do Campo, a despeito da elevada redução verificada no processo de desverticalização – tabela 85. Nesse sentido, como pode ser observado na tabela 82, a América do Sul é a única região em que a maior concentração de força de trabalho da empresa se dá no segmento de veículos comerciais. Por fim, os impactos na cadeia fornecedores novamente mostraram o importante desenvolvimento das empresas de carrocerias de ônibus brasileiras. No caso da Mercedes-Benz, deve ser citada a aliança com a Marcopolo no México para produção de ônibus, a Polomex – 75% Marcopolo e 25% Mercedes – com previsão de exportações para os EUA (Gazeta Mercantil, 27/09/2000). Outros exemplos dizem respeito à investimentos realizados por empresas como Bosch – injeção eletrônica para ônibus e caminhões - e Eaton – US\$ 70 milhões em nova planta de caixas de câmbio - para suprir demandas de componentes para a empresa.

Tabela 77 – DaimlerChrysler – Vendas por mercado de atuação – em milhões de euros – 1996/2000

	1996	1997	1998	1999	2000
União Européia	-	-	44.990,00	49.960,00	50.348,00
Alemanha	-	-	24.918,00	28.393,00	25.988,00
América do Norte	-	-	72.681,00	87.083,00	95.939,00
Estados Unidos	-	-	65.300,00	78.104,00	84.503,00
Outros Mercados	-	-	14.111,00	12.942,00	16.097,00
Total	101.415,00	117.572,00	131.782,00	149.985,00	162.384,00
	%	%	%	%	%
União Européia			34%	33%	31%
Alemanha			19%	19%	16%
América do Norte			55%	58%	59%
Estados Unidos			50%	52%	52%
Outros Mercados			11%	9%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Annual Report 2000

Tabela 78 – DaimlerChrysler – Receitas, Lucro e Ativos por divisão de atuação
– em milhões de euros - 2000

	MB Carros de Passeio	Chrysler	Veículos Comerciais	Serviços	Aero-espacial	Outros	Eliminações	Consolidado
2000								
Receitas	40.822,00	67.405,00	27.621,00	15.322,00	5.368,00	5.846,00	-	162.384,00
Vendas inter-segmentos	2.878,00	967,00	1.197,00	2.204,00	19,00	416,00	(7.681,00)	-
Total	43.700,00	68.372,00	28.818,00	17.526,00	5.387,00	6.262,00	(7.681,00)	162.384,00
Lucro Operacional	2.145,00	501,00	1.110,00	2.475,00	3.754,00	(62,00)	(153,00)	9.752,00
Ativos identificáveis	19.355,00	53.660,00	14.826,00	94.369,00	8.435,00	26.916,00	(18.287,00)	199.274,00
1999								
Receitas	35.592,00	63.666,00	25.480,00	10.662,00	9.144,00	5.441,00	-	149.985,00
Vendas inter-segmentos	2.508,00	419,00	1.215,00	2.270,00	47,00	411,00	(6.870,00)	-
Total	38.100,00	64.085,00	26.695,00	12.932,00	9.191,00	5.852,00	(6.870,00)	149.985,00
Lucro Operacional	2.703,00	5.051,00	1.067,00	2.039,00	730,00	(399,00)	(179,00)	11.012,00
Ativos identificáveis	17.611,00	49.825,00	11.549,00	77.266,00	11.934,00	26.970,00	(20.488,00)	174.667,00
1998								
Receitas	30.859,00	56.350,00	22.374,00	10.371,00	8.722,00	3.106,00	-	131.782,00
Vendas inter-segmentos	1.728,00	62,00	788,00	1.039,00	48,00	420,00	(4.085,00)	-
Total	32.587,00	56.412,00	23.162,00	11.410,00	8.770,00	3.626,00	(4.085,00)	131.782,00
Lucro Operacional	1.993,00	4.255,00	946,00	985,00	623,00	(130,00)	(79,00)	8.593,00
Ativos identificáveis	17.098,00	38.121,00	11.936,00	49.625,00	12.970,00	20.055,00	(13.656,00)	136.149,00

Fonte: Annual Report 2000

Tabela 79 - DaimlerChrysler - Unidades produtivas globais por tipo de produto - 2000

	América do Norte	América do Sul	Ásia	Europa	África	Oceania
MB Carros de Passeio	1	1	3	8	1	-
Chrysler	41	4	3	2	1	-
Veículos Comerciais	19	2	1	15	2	-
Serviços	-	-	-	-	-	-
Aero-espacial	2	-	-	1	-	-
Outros	5	1	4	42	1	1
Total	68	8	11	68	5	1
	%	%	%	%	%	%
MB Carros de Passeio	1,5%	12,5%	27,3%	11,8%	20,0%	-
Chrysler	60,3%	50,0%	27,3%	2,9%	20,0%	-
Veículos Comerciais	27,9%	25,0%	9,1%	22,1%	40,0%	-
Serviços	-	-	-	0,0%	-	-
Aero-espacial	2,9%	-	-	1,5%	-	-
Outros	7,4%	12,5%	36,4%	61,8%	20,0%	100,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Annual Report 2000

Tabela 80 – DaimlerChrysler – Rede de vendas globais por tipo de produto - 2000

	América do Norte	América do Sul	Ásia	Europa	África	Oceania
MB Carros de Passeio	465	513	714	3599	248	150
Chrysler	5075	215	267	1344	48	117
Veículos Comerciais	465	513	714	3599	248	150
Serviços	47	10	3	95	3	2
Aero-espacial	1	-	-	3	-	-
Outros	31	33	80	84	2	34
Total	6084	1284	1778	8724	549	453
	%	%	%	%	%	%
MB Carros de Passeio	7,6%	40,0%	40,2%	41,3%	45,2%	33,1%
Chrysler	83,4%	16,7%	15,0%	15,4%	8,7%	25,8%
Veículos Comerciais	7,6%	40,0%	40,2%	41,3%	45,2%	33,1%
Serviços	0,8%	0,8%	0,2%	1,1%	0,5%	0,4%
Aero-espacial	0,0%	-	-	0,0%	-	-
Outros	0,5%	2,6%	4,5%	1,0%	0,4%	7,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Annual Report 2000

Tabela 81 – DaimlerChrysler – Receitas globais por atividades – em milhões de euros -2000

	América do Norte	América do Sul	Ásia	Europa	África	Oceania
MB Carros de Passeio	11.112,00	429,00	3.886,00	26.945,00	800,00	528,00
Chrysler	62.814,00	998,00	581,00	3.634,00	148,00	197,00
Veículos Comerciais	10.227,00	1.722,00	763,00	15.024,00	641,00	391,00
Serviços	10.643,00	245,00	103,00	6.328,00	115,00	92,00
Aero-espacial ^{1.59}	6,00	8,00	138,00	3.608,00	33,00	4,00
Outros	766,00	72,00	450,00	4.862,00	25,00	87,00
Total	97.158,00	3.474,00	5.921,00	60.401,00	1.762,00	1.299,00
	%	%	%	%	%	%
MB Carros de Passeio	11,4%	12,3%	65,6%	44,6%	45,4%	40,6%
Chrysler	64,7%	28,7%	9,8%	6,0%	8,4%	15,2%
Veículos Comerciais	10,5%	49,6%	12,9%	24,9%	36,4%	30,1%
Serviços	11,0%	7,1%	1,7%	10,5%	6,5%	7,1%
Aero-espacial	1,6%	0,2%	2,3%	6,0%	1,9%	0,3%
Outros	0,8%	2,1%	7,6%	8,0%	1,4%	6,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Annual Report 2000

Tabela 82 – DaimlerChrysler – Nível de emprego mundial por divisão de atividades - 2000

	América do Norte	América do Sul	Ásia	Europa	África	Oceania
MB Carros de Passeio	2010	1355	329	92804	4395	-
Chrysler	118024	1201	23	1760	19	-
Veículos Comerciais	22719	12078	1282	58036	881	3
Serviços	5360	318	43	3609	125	134
Aero-espacial	460	-	-	6702	-	-
Outros	7878	275	1603	35843	125	250
Total	156451	15227	3280	198754	5545	387
	%	%	%	%	%	%
MB Carros de Passeio	1,3%	8,9%	10,0%	46,7%	79,3%	-
Chrysler	75,4%	7,9%	0,7%	0,9%	0,3%	-
Veículos Comerciais	14,5%	79,3%	39,1%	29,2%	15,9%	0,8%
Serviços	3,4%	2,1%	1,3%	1,8%	2,3%	34,6%
Aero-espacial	0,3%	-	-	3,4%	-	-
Outros	5,0%	1,8%	48,9%	18,0%	2,3%	64,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Annual Report 2000

Tabela 83 – Unidades vendidas de veículos comerciais por tipo de produto em 2000

	2000		2000/1999 (%)
	unidades	%	
Vans	249.000	45,4%	110
Caminhões	249.000	45,4%	88
Ônibus	49.000	8,9%	110
Unimogs	2.000	0,4%	95
Total	549.000	100,0%	99

Fonte: Annual Report 2000

Tabela 84 – DaimlerChrysler – Vendas de Veículos Comerciais por região – em unidades - 2000

	2000		2000/1999 (%)
	unidades	%	
Europa	300.000	55%	105
Alemanha	113.000	21%	99
Europa Oriental	168.000	31%	105
França	34.000	6%	113
Reino Unido	28.000	5%	97
Itália	21.000	4%	103
América do Norte	154.000	28%	80
EUA	132.000	24%	77
América do Sul	51.000	9%	114
Brasil	37.000	7%	123
Ásia/Oceania	25.000	5%	165
Total	549.000	100%	101

Fonte: Annual Report 2000

Tabela 85 - Mercedes-Benz – Faturamento, produção, rentabilidade e emprego

	Faturamento (US\$ mi)	Rentabilidade* (em %)	Produção**	Emprego
1990	1.419,80	3,40	31.164,00	20.395,00
1991	1.673,90	3,60	41.484,00	20.625,00
1992	1.755,80	(8,40)	34.148,00	19.953,00
1993	1.816,00	5,20	33.679,00	17.056,00
1994	3.249,10	62,50	40.525,00	21.105,00
1995	3.398,00	9,80	41.253,00	13.695,00
1996	2.556,00	0,40	30.644,00	11.039,00
1997	2.852,10	11,40	40.477,00	11.360,00

Fontes: Exame - Melhores e Maiores; ANFAVEA - Anuário estatístico 1998;

* rentabilidade do patrimônio

** inclui produção de caminhões e ônibus

Tabela 86 - Mercedes Benz – Comércio Exterior – Brasil – em US\$

	Importação	Exportação	Coefficiente de importação	Coefficiente de Exportação	Saldo Comercial
1990	94.247.169,00	37.448.863,00	0.07	0.03	-56.798.306,00
1991	129.454.500,00	98.217.867,00	0.08	0.06	-31.236.633,00
1992	101.122.243,00	398.085.727,00	0.06	0.23	296.963.484,00
1993	NI	508.219.316,00	-	0.28	-
1994	NI	479.801.072,00	-	0.15	-
1995	NI	401.354.080,00	-	0.12	-
1996	NI	248.988.613,00	-	0.10	-
1997	384.439.809,00	315.597.259,00	0.13	0.11	-68.842.550,00

Fonte: SECEX

Tabela 87 - Mercedes Benz - Principais informações qualitativas sistematizadas - 1990/2000- Brasil

Dimensões	Informações Obtidas
Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e lançamento de novos produtos – US\$ 50 milhões – 1994; - Desenvolvimento e lançamento de novos produtos – US\$ 80 milhões – 1995; - Investimentos em pesquisas com fibra de coco e carauá – US\$ 1 milhão - Desde 1992; - Treinamento e profissionalização da rede de fornecedores – US\$ 15 milhões – 1998; - Informatização interna – US\$ 13 milhões – 1998; - Lançamentos de linhas de caminhões leves e extrapesados – US\$ 80 milhões - o lançamento foi efetuado em 98; - Investimentos totais em 98 : US\$ 600 milhões – grande parte destinada à fábrica de Juiz de Fora; - Total do investimento na planta de automóveis de Juiz de Fora: US\$ 820 milhões 1997/98/99; - Investimentos totais em 99: US\$ 230 milhões, sendo US\$ 130 milhões destinados à planta de Juiz de Fora; - Investimentos em Icoaraci (PA) para produção de autopeças com fibras vegetais – US\$ 7 milhões; - Investimentos previstos para modernização na produção de caminhões: US\$ 500 milhões – 2000/01/02; US\$ 220 milhões para serem aplicados em 00;

<p>Estrutura Patrimonial / Controle Acionário</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A Mercedes Benz do Brasil passou a fazer parte do Grupo DaimlerChrysler América Latina, com sede em São Paulo – esta nova organização deverá trazer reduções de custo com a sinergia entre as Quatro marcas do grupo: Mercedes Benz, Chrysler, Dodge e Jeep;
<p>Especialização / Diversificação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa, que ao mesmo tempo em que passou a se desverticalizar, passando de um índice de verticalização de 55% para 48% em 94 e para cerca de 40% nos anos subsequentes (Folha de São Paulo, 21/12/95), passou a atuar em setores novos, no qual se destacam os ônibus com combustíveis alternativos e, principalmente, produção de automóveis; - Venda da Sofunge (Sociedade Técnica de Fundições Gerais) em 95;
<p>Sofisticação / Commoditização dos Produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa sofisticou seus produtos, introduzindo tecnologias novas nos motores, novos modelos de combustão para ônibus (gás, hidrogênio), introduziu inovações fabricadas com fibras vegetais produzidas e desenvolvidas no Brasil, e pretende modernizar mais as linhas de caminhões nos próximos anos;

Fontes: Jornais e Revistas especializadas.

3 – Conclusões:

As conclusões finais deste estudo serão apresentadas em dois subitens distintos, da mesma maneira pela qual se organizaram as análises das empresas: Segmento de Máquinas Automotrizes e Segmento de Caminhões e ônibus. Tal divisão, apesar de aparentar uma repartição apenas funcional, representa também uma distinção entre padrões específicos de comportamento para cada grupo de empresas, com influências essenciais na formulação de conclusões específicas para cada setor.

Em estágio inicial deste estudo, centrado sobre a trajetória das empresas líderes no mercado brasileiro, ficou explicitada a importância de serem realizados estudos setoriais separados para o Setor de Material de Transporte, em contraposição aos estudos convencionais que estendem para este as mesmas conclusões do Setor Automobilístico, principalmente devido a existência de empresas que atuam como *players* em ambos mercados, corroborando a tese defendida por Xavier (1994). Tal necessidade de distinção se mostrou primordial quando a compreensão da dinâmica das empresas líderes no país se viu amplamente influenciada por elementos como taxa de juros e disponibilidade de crédito ao consumidor, crédito e preços agrícolas, demanda de transportes rodoviários e urbanos, dentre outros. Em outras palavras, o Setor de Material de Transporte deve ser caracterizado como bens de produção e analisado como tal. Se a análise e as proposição de políticas para tal setor tomarem como base características de um setor de bens de consumo durável, como são os automóveis em geral, serão fatalmente cometidos erros e falhas consideráveis.

O presente estudo, através de outras variáveis de análise, pode comprovar semelhantes implicações. O estudo da dinâmica concorrencial do oligopólio internacional no Setor de Transporte Pesado na década de 90 mostrou de que forma as forças que atuam em tal processo condicionam estratégias distintas em relação ao Setor Automobilístico no que tange aos objetivos dos investimento diretos e, conseqüentemente, ao papel atribuído às distintas filiais globais das empresas. Em outras palavras, a possibilidade de integração produtiva global do setor em questão se deu de maneira acentuada quando comparada ao setor de automóveis de consumo. Esta específica integração global foi propiciada por dois fatores inter-relacionados: a necessidade de obtenção de escala em produtos-chave - transformados em produtos

globais - e a diversificação interna das empresas, como será discutido em cada setor específico.

3.1 – O Segmento de Máquinas Automotrizes

O Segmento de Máquinas Automotrizes apresentou um movimento de forte concentração na década de 90. Nesse sentido, as principais *players* do segmento, agentes fundamentais neste processo, realizaram grandes fusões, incorporações e alianças com objetivo de fortalecer sua presença global, elevar suas economias de escala produtiva e adquirir vantagens comparativas sobre seus concorrentes globais.

Diversas fusões puderam ser observadas nas empresas analisadas: o crescimento da AGCO, empresa inexistente na década de 80, a expansão internacional da Caterpillar, o agigantamento da New Holland com a compra da Case, o crescimento da Deere em relevantes mercados e a expansão da atuação da Volvo nos equipamentos de construção, são os fatos mais marcantes de um processo que repercutiu na desnacionalização do setor no Brasil, que até 1995 possuía líderes de capital nacional no segmento de colheitadeiras e tratores – SLC e Iochpe Maxion, respectivamente.

A intensidade do processo atingiu tamanhas proporções que, dado elevado grau de concentração no oligopólio global atingido no fim do período em questão, assim como a inexistência de *players* independentes cuja fusão possa acarretar mudanças nos *market shares* das principais empresas – com exceção da europeia Claas, que atualmente possui aliança com a Caterpillar – pode se dizer que o segmento de máquinas automotrizes tenha atingido uma certa estabilidade em sua estrutura de mercado. As únicas ressalvas devem ser feitas para os mercados asiáticos e africanos, cuja concorrência deverá prosseguir nos próximos anos, até que se estabilizem os *market shares* e se concretizem os principais investimentos, *joint ventures* e alianças que as empresas realizaram em tais mercados, principalmente o asiático, dada a menor amplitude do mercado da África.

Retirando portanto estes mercados, pode-se dizer que as principais empresas do Setor já tenham se instalado, em maior ou menor grau, na América do Norte e do Sul, assim como na Europa. Quanto à América do Sul, este fato se mostrou acentuatadamente presente. O Brasil se tornou eixo central das estratégias das empresas

deste setor na América do Sul, todas com plantas instaladas no país. Isto pode significar, assim como na estrutura do oligopólio mundial como um todo, forte tendência de permanência do papel atual das filiais nacionais, desde que não ocorram grandes mudanças macroeconômicas no cenário internacional, como por exemplo, variações cambiais consideráveis.

Quanto ao papel das filiais brasileiras, alguns fatores assumiram essencial importância para o fluxo de IDE em direção ao Brasil. O primeiro deles diz respeito à existência, no Brasil, de um elevado potencial de crescimento do mercado para venda de máquinas agrícolas – dado o baixo grau de mecanização do campo no país e à elevada idade e defasagem tecnológica dos equipamentos utilizados - e equipamentos de construção – dada a necessidade de grandes obras de infra-estrutura no país. O segundo objetivo das empresas analisadas ao realizar investimentos no Brasil foram a vendas para o MERCOSUL e demais países da região, cuja integração possibilitou uma ampliação de escalas das filiais brasileiras. O resultado da integração deste mercado, principalmente após a desvalorização do Real, foi o fechamento de grande parte das plantas argentinas e a concentração das atividades no Brasil. Por fim, existência de empresas de capital nacional com elevadas parcelas do mercado brasileiro e regional, com fábricas capacitadas para produção de produtos avançados e relevantes atividades de P&D no país (Ferreira, 1995), porém com pouco fôlego para bancar uma concorrência com as empresas do oligopólio global, caracterizou outro fator que atraiu o apetite dos grandes grupo internacionais não posicionados na região – vide AGCO (Iochpe Maxion) e John Deere (SLC).

Outro importante aspecto das estratégias das empresas do setor foi a diversificação das atividades, seja apenas como forma de complementar a linha de produtos oferecidos e aumentar economias de escala e escopo, seja objetivando também a formação de novas fontes de renda para empresa. Em outras palavras, foram verificadas ampliações das famílias de produtos e diversificação de atividades para outros subsegmentos. Nesse sentido, empresas que atuavam em determinadas faixas de produtos – leves, médios ou pesados – criaram novos modelos ou adquiriram empresas com produção diferenciada em relação à sua. Da mesma maneira, empresas de segmentos agrícolas ampliaram ou criaram divisões de equipamentos de construção e empresas do segmento de construção avançaram com *joint ventures* no segmento agrícola. Quanto às novas fontes de receita, além da

diversificação acima exemplificada, as atividades de serviços financeiros tiveram papel essencial para estabilidade em períodos de baixa demanda, característicos em atividades influenciadas pelo ciclo econômico, como nos bens de produção.

O primeiro aspecto da diversificação produtiva se consubstanciou em estratégias de plataformas de exportação de produtos específicos, posicionadas estrategicamente pelo globo, como forma de otimizar ganhos de escala. Nesse processo o Brasil tornou-se exportador exclusivo de vários produtos para os mercados de todo o mundo, inclusive Europa, EUA e Japão. Este foi o aspecto da estratégia das matrizes acentuou-se no fim da década e, no Brasil, foi extremamente importante o ambiente cambial favorável à exportação a partir de 1999 – quando a estrutura produtiva nacional já apresentava grande capacitação tecnológica e organizacional. Apesar de haver especialização nas vendas externas, a produção para o mercado interno continuou diversificada, tendo sido reduzida a importação de produtos finais após 1999. Não é desprezível o fato de que as importações de componentes e peças ainda representa parcela importante do produto nacional. Porém, apesar da inexistência de informações consolidadas sobre a balança comercial do setor, certamente esta deve ter se tornado positiva nos anos recentes.

Por fim, o processo de nacionalização de peças e componentes, com objetivo de ganhar competitividade – também após a desvalorização – teve importantes resultados sobre a cadeia de fornecedores nacionais. Quase todas as empresas realizaram tal processo, sendo notável em alguns produtos globais a existência de pesquisa e desenvolvimento interna e conjunta com os próprios fornecedores.

A conclusão final para tal setor, portanto, apontou inserção internacional ímpar do Segmento de Máquinas Automotrizes quando comparado à outros setores e segmentos da economia nacional. As perspectivas do setor são positivas e, mesmo tendo se desnacionalizado, as empresas ainda mantêm relevantes atividades de pesquisa e desenvolvimento no país. Apesar do relevante conteúdo importado dos produtos, tal movimento tem garantido impactos benéficos sobre a cadeia de fornecedores e potencializado os efeitos positivos sobre a balança comercial brasileira.

3.2 – Segmento de Caminhões e Ônibus

O Segmento de Caminhões e Ônibus, assim como o de máquinas automotrizes, foi caracterizado, durante toda a década de 90, por um processo de concentração produtiva e acirramento da concorrência em todos os mercados mundiais.

O processo acima enunciado pode ser resumido em um movimento de fusões, aquisições e acordos estratégicos que proporcionaram a expansão das empresas líderes por diversos mercados. Contudo, ao contrário do que ocorreu no segmento de máquinas automotrizes, não houve padronização. Dentre as quatro empresas líderes analisadas, a Volkswagen representa uma “*new player*” bem sucedida no mercado sul americano, porém, ainda sem fôlego para concorrer internacionalmente; a Scania é uma empresa fortemente centrada na produção de caminhões e ônibus pesados, sem complementaridade de linhas e, além disso, sem posicionamento algum no importante mercado norte-americano; as duas maiores empresas do setor também caracterizaram direcionamentos diferentes: a Volvo cresceu com uma postura agressiva de centralização no segmento após a venda da divisão de automóveis, além de importante diversificação em direção aos equipamentos de construção; por outro lado, a Mercedes, apesar da liderança no mercado mundial, pertence à um grupo cujos objetivos no mercado automobilístico têm se sobreposto àqueles do segmento de veículos comerciais. A existência de importantes empresas, como a Iveco e a International, atuando de maneira independente porém sem forte posicionamento global, além de empresas asiáticas com alianças estratégicas mas sem grandes perspectivas de sobrevivência isolada, gera um ambiente que, associado à assimetria de estratégias das empresas líderes acima descritas, apresenta um panorama de importantes mudanças para os próximos anos. Neste horizonte é que serão realmente definidas as sobreviventes, líderes e incorporadas, determinando efetivamente as estratégias para as filiais mundiais.

A estrutura produtiva nacional já é totalmente internacional desde as décadas anteriores, ao contrário do segmento de máquinas agrícolas. As principais empresas sempre possuíram atuação no Brasil, principalmente objetivando a magnitude do mercado de um “país transportado rodoviariamente”. A década de 90 não apresentou

grandes modificações na estrutura do mercado nacional, mas verificou a entrada de duas *new players* importantes na conjuntura atual – Iveco e International. As principais mudanças de *market share* se deram com o avanço da Volks, com um inovador sistema produtivo, eficiente e customizado, além de uma estratégia de preços agressiva. A entrada da Iveco e da International mais recentemente, apesar da pouca expressividade no mercado como um todo, consolidam no país posições das principais *players* do mercado – lembrando que a Mitsubishi possui acordos com a Mercedes-Benz. Esta especificidade do mercado local, que o distingue inclusive de importantes mercados centrais onde algumas empresas ou não atuam ou possuem posicionamento frágil, faz com que, mesmo no ambiente de incerteza no oligopólio mundial, possam se estabelecer perspectivas relativamente estáveis para a estrutura produtiva nacional do setor.

Os principais investimentos diretos realizados no país objetivaram a concorrência nos mercados regionais, principalmente o brasileiro e argentino. Nesse sentido, verificou-se atualização das plantas nacionais para fabricação de produtos globais. Apesar da perfeita compatibilidade entre os produtos produzidos na filial brasileira com os da matriz e outras filiais relevantes, o papel da produção de bens finais – caminhões e ônibus – das filiais brasileiras concentrou-se nas vendas para o MERCOSUL e América Latina. A queda da demanda regional desencadeou na necessidade de realizar exportações para mercados asiáticos e africanos, além de nichos de mercado na Europa – as vendas de caminhões de cabines convencionais representa 1% do mercado europeu. Porém, tais exportações só foram viáveis em ambiente cambial favorável. Por outro lado, desde 1997, pesados investimentos foram realizados na produção nacional de componentes centrais na estratégias das empresas, especialmente motores. Nesse segmento o país se tornou plataforma mundial de exportações, vendendo principalmente para os mercados europeu e estadunidense. Essa é a principal inovação ocorrida durante a década analisada quanto ao papel das filiais nacionais.

Um importante impacto da presença da maioria das grandes empresas do segmento de ônibus no país se deu no segmento de encarroçadoras. Empresas como Marcopolo e Busscar, podendo aproveitar-se de todas as empresas para venda de seus produtos, atingiram escalas importantes e puderam desenvolver competitividade externa, realizando investimentos fora do país e vendendo também para países

centrais. Por outro lado, ao contrário do que se verificou no segmento de máquinas automotrizes, os investimentos em P&D, em uma estratégia de produtos globais, concentraram-se mais fortemente nas matrizes.

O Segmento de Caminhões e Ônibus apresentou uma inserção internacional relevante, apesar de comparativamente reduzida em relação às máquinas automotrizes no tocante às exportações para países desenvolvidos. Contudo, o impacto sobre a cadeia de fornecedores nacionais, dada a elevada escala de produção do setor, teve maior repercussão no que diz respeito à investimentos diretos, competitividade internacional dos mesmos, inclusive com perspectivas de se tornarem fornecedores globais dos grupos analisados. Guardadas as devidas proporções, pode-se dizer que o comércio exterior de produtos finais deste segmento apresentou semelhanças muito fortes com o mercado automobilístico, graças à possibilidade de economias de escala que a amplitude do mercado regional integrado possibilitou. Porém a introdução de modernas plantas de componentes para exportação global apresentou um diferencial relevante para o segmento de caminhões e ônibus no que diz respeito aos impactos do comércio internacional do setor. Se analisado através dos produtos finais, assim como no setor de automóveis, a elevada presença de componentes importados na produção deste setor acarreta um adicional negativo sobre a balança comercial do país, principalmente em situações de elevação da demanda nacional, quando os coeficientes de exportação são reduzidos. A introdução da estratégia de plataformas globais em componentes abriu um novo campo de exportações para o segmento, impactando positivamente sobre o saldo comercial das empresas. Apesar da existência de dados sistematizados para a exportação após 97, pode-se dizer que na década atual os resultados do comércio internacional do setor sobre o saldo comercial nacional deverão ser neutros.

4 – Bibliografia:

- ANFAVEA “Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira”, São Paulo, 1986.
- ANFAVEA “Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira”, São Paulo, 1998.
- ANFAVEA “Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira”, São Paulo, 1999.
- BARROS, J.R.M. e GOLDENSTEIN, L. (1998) “Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro” in Revista de Economia Política, vol. 17, n. 2.
- CHESNAIS, FRANÇOIS. “A globalização e o curso do Capitalismo de fim-de-século” Economia e Sociedade, vol 5, Editora da Unicamp, 1995.
- CHESNAIS FRANÇOIS. “Mundialização do Capital”. São Paulo, Editora Xamã.
- COUTINHO L. “O desempenho da indústria sob o Real”, in Mercadante, A.(org.) “Brasil pós Real: Política Econômica em Debate”. Campinas, 1997.
- COUTINHO L. (1997) “A especialização regressiva: um balanço do desempenho industrial pós-estabilização” in REIS VELLOSO, J. P. Brasil: desafios de um país em transformação. RJ: José Olympio Editora.
- FERREIRA, MARCOS JOSÉ BARBIERI. “ A indústria brasileira de tratores agrícolas e colheitadeiras: as estratégias de suas empresas e o desenvolvimento de vantagens competitivas” Tese de Mestrado, IE/Unicamp. Campinas, 1995.
- FRANCO, G. (1998). “A inserção externa e o desenvolvimento” in Revista de Economia Política, vol. 18, n. 3.
- GOUVEIA, FLAVIA. “Impactos Dinâmicos das Relações entre Filiais Brasileiras e suas respectivas Redes Corporativas: Um estudo a partir de evidências das indústrias alimentícia, automobilística e eletrônica”. Monografia, Campinas: IE/UNICAMP.
- HIRATUKA, CELIO. “Estratégias Comerciais das Filiais Brasileiras de Empresas Transnacionais no Contexto de Abertura Econômica e Concorrência Global”
- LAPLANE, M, SARTI, F, HIRATUKA,C & SABBATINI (2001). “El Caso Brasileño”, in Chudnovsky,D (org.). “El boom de inversión extranjera directa en el Mercosur”.
- LAPLANE, M. & SARTI, F. (1997a) “O Investimento Direto Estrangeiro no Brasil nos anos 90: Determinantes e Estratégias”. Internacionalização Produtiva no MERCOSUL, Relatório de Pesquisa, Campinas: NEIT/IE/UNICAMP, jun.
- LAPLANE, M. & SARTI, F. (1997b) “Investimento Direto Estrangeiro e a Retomada do Crescimento Sustentado nos anos 90”. Economia & Sociedade , Campinas, 8: 143-183, jul.
- MOREIRA, MAURÍCIO M. “Estrangeiros em uma Economia Aberta: Impactos Recentes sobre a Produtividade a Concentração e o Comércio Exterior”, texto para discussão BNDES nº67
- SANTOS, A. M. M. M. & COSTA, A. J. S. C. S. “Desempenho Recente da Indústria Automobilística” BNDES Setorial 1, Rio de Janeiro, julho1995.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC “Um Acordo Histórico: As propostas dos trabalhadores da indústria automotiva e a proposta de acordo firmada em fevereiro de 1993”. São Bernardo do Campo, jun.1993.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC (1996) “ Globalização e Setor Automotivo: A visão dos trabalhadores”. São Bernardo do Campo, ago.1996.

XAVIER, CLÉSIO LOURENÇO “Padrão de concorrência e competitividade na indústria brasileira de veículos pesados”. Tese de Mestrado, IE/Unicamp. Campinas, 1994.