

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Tatiana Ghedine

**APLICAÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MARCOPOLO S.A.**

Porto Alegre

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Tatiana Ghedine

**APLICAÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MARCOPOLO S.A.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR

José Carlos Ferraz Hennemann

VICE-REITOR

Pedro Cezar Dutra Fonseca

DIRETOR DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Carmem Ligia lochins Grisci

VICE-DIRETOR DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Fernando Bins Luce

CHEFE DA BIBLIOTECA SETORIAL DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Tânia Marisa de Abreu Fraga

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G411a Ghedine, Tatiana

Aplicação do Conceito de Competência Organizacional: um estudo de caso na empresa Marcopolo S.A. / Tatiana Ghedine. – 2009.

191 f.; il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas.

1. Competências Organizacionais. 2. Estratégia – Lógica 3. Competição.

CDU 658.c3

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que tornaram este trabalho possível e me apoiaram nesta longa e tortuosa, mas prazerosa trajetória. Agradeço especialmente:

Ao meu orientador, professor Roberto Ruas, pela orientação, apoio, compreensão e amizade. Agradeço por ter me compreendido e me ajudado durante estes quatro anos.

Aos professores Bruno Fernandes, Cláudia Bitencourt e Grace Vieira Becker, pelas sugestões feitas no ensaio teórico e no projeto de tese.

Agradeço a professora Lília Maria Vargas, por me oportunizar um ano de experiência docente e acadêmica na Euromed Marseille – França.

Gostaria de agradecer, também, aos meus amigos e meus familiares, que compartilharam comigo momentos de aflição, dúvida, entusiasmo e realização, especialmente a minha prima Simone Olsen e as amigas Márcia e Marô, por todo apoio, compreensão, paciência e carinho.

Aos meus queridos amigos do PPGA/UFRGS Karen, Doriana, Aurora, João Batista, Celso e Jorge pelo apoio e carinho de sempre.

À minha avó Amélia e à minha madrinha Arlete, pelo carinho, pela comida caseira e pelas palavras de fé e coragem em momentos importantes da minha vida.

Aos meus pais, Serildo e Zaida, por estarem sempre ao meu lado me apoiando e me incentivando, não estaria aqui sem vocês. Ao meu irmão e cunhada, Vinicius e Raquel, que sempre acreditaram em mim.

Em especial gostaria de agradecer a duas pessoas: Christophe e Aurora pela ajuda e estímulo para a realização desta tese e por terem me ajudado a recuperar o gosto pela academia. Vocês terão sempre um lugar muito especial no meu coração.

E claro a Deus, que durante estes quatro anos esteve sempre ao meu lado e me carregou várias vezes em seus braços quando eu não conseguia mais andar sozinha.

Muito obrigada!

*“Quando a gente acha que tem todas as repostas,
vem a vida e muda todas as perguntas”.*

Luis Fernando Veríssimo

RESUMO

O emprego da noção de competência seja na perspectiva do indivíduo ou na perspectiva organizacional, ainda é marcado por uma grande heterogeneidade no que se refere às definições, conceitos e classificações de competência, especialmente quando se trata de pensar competência na perspectiva organizacional. Uma das questões que parece estar no centro deste debate é que, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência organizacional, sua utilização nas organizações tem sido considerada relativamente complexa, já que a aplicação deste conceito não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que em geral acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações. Visando contribuir com novas referências para este debate, este trabalho teve como objetivo identificar e analisar as evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional em uma empresa industrial do setor automotivo. Para tanto, após a revisão teórica, foi estruturado um *framework* na tentativa de sistematizar diferentes percepções acerca do conceito de competência organizacional e sua relação com a lógica estratégia das empresas, uma vez que este conceito se desenvolve na dimensão estratégica das organizações. Utilizando este *framework* como direcionador da pesquisa realizou-se um estudo de caso na empresa Marcopolo S.A. Participaram da coleta de dados, através de entrevistas semi-estruturadas, dois diretores e dois gerentes, além de três fornecedores parceiros da empresa. Foram analisados, além das entrevistas, documentos da empresa disponíveis no site e outros fornecidos pela mesma, assim como informações obtidas em entidades do setor automobilístico e trabalhos acadêmicos realizados anteriormente na empresa. Como resultado encontrou-se evidências de que o conceito de competência, na dimensão estratégica da organização, não está sendo aplicado na sua totalidade como descrito na literatura. Contudo, foram constatados vários pontos em comum entre o *framework* aqui proposto e a aplicação do conceito de competência na elaboração da lógica estratégica da Marcopolo S.A.

Palavras-chave: Competências Organizacionais. Lógica Estratégica. Teoria da Competição Baseada em Competências.

ABSTRACT

The use of the competence concept either on the individual perspective or on the organizational perspective is still characterized by great heterogeneity in regards to the definitions, concepts, and classifications of competence, especially when referring to thinking competence on the organizational perspective. One of the topics that seem to be the core of this discussion is that despite the apparent simplicity of the organizational competence concept, its use in the organizations has been considered relatively complex, since the application of this concept would not accept an homogeneous and unidimensional approach, condition that usually is associated with the appropriation of the most used management practices among organizations. Aiming at bringing new references to this discussion, this work was developed in order to identify and analyze the evidence related to the application of the organizational competence concept in one industrial company of the automotive sector. In order to do that, after the theoretical review, a framework was created to attempt to classify different views concerning the organizational competence concept and its relation to the company's strategic logic, as this concept occurs at the strategic dimension of the organization. A case study was carried out at Marcopolo S.A company using this framework as the basis. Two directors, two managers, as well as three suppliers of the company have participated of the data collection through semi-structured interviews. The interviews, the documents provided by the company as well as documents available on their website, the information collected from the automotive sector, and some academic projects previously carried out in the company were analyzed. As a result, the evidence demonstrated that the concept of competence at the strategic dimension of the organization is not being applied in its totality as described in the literature. However, several similarities were verified between the proposed framework and the application of the concept of competence on the preparation of the Marcopolo S.A.'s strategic logic.

Key-words: Organizacional Competence. Strategic Logic. Competence-based Strategic Management View.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBU – *Completely Build Up*

CKD – *Completely Knocked Down*

DOT – *Department of Transportation*

ECE – *Economic Commission for Europe Standards*

FCS – Fator Crítico de Sucesso

MKD – *Medium Knocked Down*

PKD – *Partial Knocked Down*

SKD – *Semi-Knocked Down*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valor	24
Figura 2 – Relação entre Recursos e Capacidade	30
Figura 3 – Modelo de Organização como um sistema aberto de recursos.....	33
Figura 4 – Os três componentes da lógica estratégica.	35
Figura 5 – Correspondência entre a Teoria da Competência e a Teoria Financeira no forma de descrever como as firmas criam valor.....	36
Figura 6 – Classificação das competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade44	
Figura 7 – Construção, manutenção e alavancagem de competências	47
Figura 8 – Integração dos diversos pontos da Abordagem Gestão por competências.	50
Figura 9 – <i>Framework</i> do conceito de competência organizacional aplicado à lógica estratégica da organização.....	59
Figura 10 - Os Fatores estratégicos da Estrutura Externa e da Estrutura Interna	59
Figura 11 – Conceito de Negócio	60
Figura 12 – Conceito da Organização.	60
Figura 13 – Processos Centrais	61
Figura 14 – Fases de elaboração da pesquisa	65
Figura 15 – Organograma da empresa	79
Figura 16 - Cadeia de valor do produto transporte coletivo de passageiros rodoviários do tipo ônibus.	102
Figura 17 – Parte do organograma que sofreu alteração em 2008.	147
Figura 18 – Composição Acionária da Marcopolo S.A.....	155
Figura 19 – Fremework representativo do conceito de competência organizacional.....	156
Figura 20 – Pontos do <i>framework</i> proposto não utilizados na formulação da estratégia na Marcopolo	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre Teoria da Organização Industrial X Visão Baseada em Recursos X Teoria Competição Baseada em Competências	39
Quadro 2 – Nível da competência organizacional com base na concorrência	44
Quadro 3 - Definição dos principais pontos das variáveis a serem pesquisadas	70
Quadro 4 – Estratégias de internacionalização mais adotadas pelas empresas.....	96
Quadro 5 – Produção de ônibus por empresa no Brasil e participação das mesmas no mercado nacional	104
Quadro 6 – Produção de ônibus por empresa no Brasil e a porcentagem de exportação embutida nesta produção.....	104
Quadro 7 – Produção de ônibus por país e participação dos mesmo no mercado mundial.....	105
Quadro 8 – Definição dos critérios para o reconhecimento das competências organizacionais	119
Quadro 9 – Critérios para identificação do nível das competências organizacionais da Marcopolo.	137
Quadro 10 – Análise do nível da competência organizacional Gestão Flexível da Produção	138
Quadro 11 – Análise do nível da competência organizacional Gestão do Desenvolvimento de Produto	139
Quadro 12 – Quadro resumo das principais competências organizacionais identificadas na Marcopolo	140
Quadro 13 - Principais objetivos estratégicos envolvidos nos processos de internacionalização e as principais capacidades organizacionais e recursos desenvolvidos nesses processos	167
Quadro 14 – Países onde a Marcopolo S.A. atua.	175

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
SUMÁRIO	xi
1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Administração Estratégica	21
2.1.1 Teoria de Posicionamento Estratégico	23
2.1.2 Visão Baseada em Recursos	25
2.1.3 Teoria da Competição Baseada em Competência	31
2.2 A expressão “competência” no ambiente das organizações.....	39
2.2.1 Competência Organizacional.....	41
2.2.2 Gestão por Competências: conexão com o Planejamento Estratégico	48
2.3 Aplicação do conceito de competência organizacional e sua conexão com a estratégia empresarial: um framework em desenvolvimento	57
3 MÉTODO DE PESQUISA	62
3.1 Delimitação do problema de pesquisa	65
3.2 Coleta de dados.....	66
3.3 Critérios de validação	70
4 ENTENDENDO A MARCOPOLO	71

4.1 História.....	71
4.2 O negócio Marcopolo	79
4.2.1 Os produtos Marcopolo	80
4.2.2.1 Urbanos e Intermunicipais	81
4.2.2.2 Rodoviários	82
4.2.2.3 Micros	82
4.3 Unidades Marcopolo	82
4.3.1 Unidades Nacionais.....	82
4.3.1.1 Unidade Ana Rech	82
4.3.1.2 Unidade Planalto.....	83
4.3.1.3 Unidade Ciferal	83
4.3.2 Unidades Internacionais	84
4.3.2.1 Unidade Portugal (Marcopolo Indústria de Carrocerias S.A.)	84
4.3.2.2 Unidade Argentina	87
4.3.2.3 Unidade México (Polomex)	88
4.3.2.4 Unidade Colômbia (Superpolo).....	89
4.3.2.5 Unidade África do Sul (Marcopolo South África PTY Ltda) ..	90
4.3.2.6 Unidade China	91
4.3.2.7 Unidade Rússia (Russian Buses Marco).....	93
4.3.2.8 Unidade Índia (Tata Marcopolo Motors Limited)	94
4.3.2.9 Unidade Egito.....	95
4.4 Internacionalização da Marcopolo	95
5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	100
5.1 Fatores estratégicos	100
5.1.1 Análise dos fatores externos e internos.....	101

5.1.1.1 Análise de Mercado que dão base às escolhas estratégicas da Marcopolo	106
5.1.2 Competências Organizacionais: Evidências Identificadas.....	117
5.1.2.1 Gestão flexível da produção	119
5.1.2.2 Gestão do Desenvolvimento de Produto.....	126
5.1.2.3 Gestão da Marca.....	130
5.1.2.4 Gestão de Instalação em Mercados Externos	133
5.1.2.2 Competências organizacionais em construção	135
5.1.2.3 Nível das Competências Organizacionais Identificadas.....	136
5.2 Conceito de Negócio.....	141
5.2.1 Evidências Referentes ao Componente Conceito de Negócio	141
5.3 Conceito da Organização.....	145
5.3.1 Evidências Referentes ao Componente Conceito da Organização	145
5.4 Processos Centrais.....	147
5.4.1 Evidências Referentes ao Componente Processos Centrais	148
5.5 Análise da relação entre as competências organizacionais e a estratégia da Marcopolo	156
5.5.1 Capacidades organizacionais desenvolvidas durante o processo de internacionalização da Marcopolo	163
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
6.1 Implicações Acadêmicas.....	171
6.2 Implicações Gerenciais	173
6.3 Limitações.....	173
6.4 Novas Pesquisas	173
Anexo 1 - Países onde a Marcopolo atua.....	175
Anexo 2 – Linha Urbana	176

Anexo 3 – Linha Intermunicipal	177
Anexo 4 – Linha Urbano Ciferal	178
Anexo 5 – Linha rodoviários	179
Anexo 6 – Linha Micros	180
Anexo 7 – Produção mundial de veículos por países.....	181
Anexo 8 – Mapa de exportação de carrocerias para ônibus por empresa no Brasil	183
Anexo 9 – Mapa de produção de carrocerias para ônibus por empresa no Brasil (2008).....	184
Apêndice A – Documento criado para obtenção de informações organizacionais	185
Apêndice B – Roteiro de entrevista utilizado com fornecedores.....	187
Referências.....	189

1 INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por grandes mudanças organizacionais de ordem geopolítica, devido à globalização do mercado e da produção; organizacional, influenciada por um mercado dinâmico, aberto, competitivo e orientado para o cliente (FLEURY e FLEURY, 2001); e tecnológica, impulsionada pela computação em rede aberta e centrada no usuário (TAPSCOTT e CASTON, 1993). Todas estas mudanças afetaram diretamente o ambiente empresarial, propiciando um aumento na velocidade do surgimento de novos produtos e serviços, devido à diminuição dos ciclos de produção e do período de vida dos produtos e serviços.

Tais mudanças organizacionais tanto impulsionaram e promoveram o aumento da competitividade entre as organizações, passando a demandar destas uma capacidade cada vez maior de estabelecerem diferenciais para sobreviverem à concorrência, quanto estão exigindo que as mesmas criem novas perspectivas ou alternativas de ação, em movimentos fortemente caracterizados pela adaptação ou, mais raramente, pela proatividade (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Estas perspectivas buscam trazer para as organizações uma vantagem competitiva, preferencialmente sustentável, em seus mercados de atuação.

Porém, entender as fontes de vantagem competitiva ou entender como uma organização mantém posições competitivas no mercado tem sido, há muitos anos, um dos grandes desafios da economia e da administração estratégica. Prova disso são os inúmeros trabalhos já publicados historicamente envolvendo esta temática (RICARDO, 1937; PENROSE, 1959; ANDREWS, 1977; WERNERFELT, 1984; PORTER, 1986; DIERICKX e COOL, 1989; PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; entre outros). Dentre estas publicações pode-se destacar claramente duas perspectivas: a perspectiva que explica a vantagem competitiva das firmas por fatores externos (mercado e estrutura da indústria), fortemente representada pela corrente da Teoria do Posicionamento Estratégico (PORTER, 1986), e a perspectiva que trabalha a vantagem competitiva das firmas por fatores internos específicos a firma, fortemente representada pela corrente da Visão Baseada em Recursos (VBR) (PENROSE, 1959).

Porém, segundo Leite e Porse (2005), essas duas perspectivas, consideradas como tradicionais na área de estratégia empresarial, não estão conseguindo explicar de forma adequada à dinâmica do ambiente competitivo, onde, atualmente, estão inseridas a maioria das organizações, e nem os desafios enfrentados pelos executivos para criar e gerir capacidades organizacionais. Vasconcelos e Cyrino (2000) acreditam que isso está ocorrendo porque ambas as perspectivas encontram-se associadas aos aspectos estáticos da concorrência, fundamentadas na noção de equilíbrio econômico, estrutura da indústria e, conseqüentemente, na abordagem racional.

Devido a este fato os conceitos de *core competence* e capacidades dinâmicas, geralmente apresentados como desdobramento da VBR, vêm gradualmente ganhando espaço nos estudos de estratégias e nas organizações como uma alternativa para obtenção da vantagem competitiva, uma vez que ambos os conceitos levam em consideração os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência advindos dos fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Juntamente com estes conceitos o conceito de competência organizacional, compreendido aqui de uma forma mais ampla e não tão excludente como o conceito de *core competence*, de acordo com Ruas (2005), também vem se disseminando nos estudos sobre a dimensão estratégica das organizações.

Contudo, a utilização do conceito de competência organizacional ainda é marcado por uma grande heterogeneidade no que se refere a definições, conceitos e classificações. Uma das questões que parece estar no centro deste debate é que, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência organizacional, sua utilização nas organizações tem sido considerada relativamente complexa, já que a aplicação desse conceito não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que em geral acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações.

Na tentativa de trazer algumas direções para tratar desta complexidade Sanchez e Heene (1997) propuseram uma abordagem, segundo eles integradora, a Teoria da Competição Baseada em Competências. Ela busca combinar a visão positivista econômica e baseada em conteúdo, onde a referência é a Teoria do Planejamento Estratégico, com a perspectiva pragmática baseada em processos,

onde a referência é a VBR, mas com uma abordagem mais dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística, fundamentada no conceito central de competência definido por Prahalad e Hamel (1990). Portanto, nesta teoria a estrutura da indústria não é mais determinada de forma exógena, estando a evolução da indústria baseada na construção e desenvolvimento de competências da firma (LEITE; PORSEE, 2005).

Dentro desta mesma linha de pensamento, e ainda com o objetivo de entender como o conceito de competência pode auxiliar nos estudos acerca da competitividade das organizações, surgiu durante os primeiros anos deste século, à expressão “gestão por competência”, a qual tem sido empregada tanto no ambiente acadêmico como organizacional. Essa expressão consiste na gestão das competências e capacidades da empresa realizada com base em sua estratégia, mesma linha da Teoria da Competição Baseada em Competências, e na aplicação da noção de competência¹ em todas as dimensões da organização (Ruas, 2005).

Dentro desta linha integradora de estratégias organizacionais, percebe-se que a discussão acerca da difusão da abordagem Gestão por Competências, no Brasil, ou da Teoria da Competição Baseada em Competências, na Europa, tem tido uma grande difusão tanto no contexto empresarial quanto no ambiente acadêmico nos últimos anos. Pesquisas recentes no tema competência organizacional têm focado, principalmente, em como as organizações desenvolvem e renovam suas capacidades específicas, ou competências. Entre elas pode-se destacar:

- a) o *framework* apresentado por Grant (1991) que descreve as fases de um processo de avaliação, identificação e potencialização dos recursos e capacidades da firma, o que indiretamente representa o desenvolvimento das competências organizacionais;
- b) a “Máquina de Competências Essenciais”, *framework* desenvolvido por Petts (1997), que pretende explicar como uma competência nasce, se

¹ A noção de competência leva em consideração o compartilhamento das competências nos diferentes espaços organizacionais, sendo utilizada, assim, em todas as dimensões da organização: da área estratégica a área de operação incluindo a área de recursos humanos.

- desenvolve e atinge sua maturidade dentro de uma firma, ao longo do tempo, de uma forma dinâmica e conectada com a percepção do cliente;
- c) o ciclo de vida das capacidades de Helfat e Peteraf (2003) que é suficientemente genérico pra incorporar o aparecimento, desenvolvimento e progressão de qualquer tipo de capacidade em qualquer tipo de colocação organizacional, incluindo pequenas empresas até grandes empresas diversificadas. Este ciclo de vida das capacidades, segundo as autoras, explicaria a origem da fonte da heterogeneidade das capacidades da firma;
 - d) o *framework* de Chiesa e Manzini (1997) que estabelece diferentes níveis de competência dentro de uma firma e como estes níveis interagem para construir uma vantagem competitiva baseada na construção e desenvolvimento de competências organizacionais;
 - e) a descrição e discussão de Cremer e Meschi (1997) sobre o processo de criação de competências na Merlin Gerin-Group Schneider;
 - f) o *framework* de Becker (2005) que defende a idéia de que para entender a trajetória de formação e desenvolvimento de competências em uma firma é preciso desvendar os segredos de um processo de transformação examinando a *path dependence*, a cadeia de valor e os níveis de complexidade da entrega;
 - g) entre outros trabalhos como, por exemplo, o de Mills (2002), Figueiredo (2003), Fleury; Fleury (2004).

Apesar desta pesquisas pretenderem formas de entendimento dos processos de articulação e de construção e desenvolvimento de competências organizacionais Becker *et al* (2007) apontam para uma grande carência de investigações empíricas que tragam mais evidências para o entendimento destes processos. Os autores ainda destacam que uma das justificativas dessa carência pode residir na noção de ambigüidade causal (DIERICKX; COOL, 1989; REED; DEFILLIPI, 1990) e de *firmspecific* (PENROSE, 1959), aplicado ao caso Illycaffé por Cazzola, Lipparini, Pistarelli (2000), conceitos que partem da premissa que a competência organizacional é o resultado da interação de diversos recursos específicos de cada firma, dessa forma, dificilmente o conhecimento e a experiência desenvolvidos na

construção de uma competência organizacional poderiam ser transferidos de uma firma para outra sem uma adaptação consistente.

Entretanto, Becker *et al* (2007) acreditam que o conceito de ambigüidade causal parece estar restringindo os esforços no desenvolvimento de estudos capazes de oferecer “possíveis” referências generalizáveis acerca das características de “um agir coletivo”, agir coletivo este orientado pela definição de competências organizacionais, aqui vistas como uma estratégia organizacional dinâmica e não como uma definição prescrita dos resultados a serem atingidos.

Porém, algumas questões relativas à utilização da competência organizacional por parte das organizações ainda encontram-se em debate tanto na academia quanto no meio empresarial, como por exemplo: as competências organizacionais são de fato uma estratégia de melhoria?; como as organizações estão se apropriando e/ou utilizando realmente o conceito de competência organizacional na implementação de suas estratégias organizacionais? Essas questões revelam que o debate continua distante de uma compreensão mais sistematizada e pouco explorada no campo teórico-empírico.

Partindo desta problemática, este trabalho busca construir no esforço teórico-empírico de compreender **como o conceito de competência organizacional está sendo aplicado no processo de implementação das estratégias organizacionais**. A autora acredita que ainda há uma grande heterogeneidade dentre as definições, conceitos e classificações de competência e uma certa névoa quanto a sua utilização como uma estratégia organizacional. É preciso avançar no entendimento do conceito de “agir coletivo” (Becker et al, 2007) e de sua aplicabilidade nos processos estratégicos empresariais.

Nesta direção, o objetivo geral deste trabalho é **identificar e analisar as evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional em uma empresa do setor automotivo**.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Levantar e sistematizar a percepção das gerências a cerca da evidência de Competências Organizacionais e da contribuição de áreas para as mesmas;

- b) Identificar e caracterizar a evidência de configurações do tipo Competências Organizacionais e, neste caso, quais são aquelas que alavancam sua estratégia e quais estão sendo construídas mais recentemente, com base na estratégia da organização;
- c) analisar se essas configurações de Competências Organizacionais estão sustentando e auxiliando na formulação e aplicação da estratégia da organização;
- d) evidenciar como a utilização do conceito de competência organizacional está sendo utilizado na implementação da estratégia de uma empresa do setor automotivo.

Para atingir os objetivos acima propostos foi realizado um estudo de caso na Marcopolo S.A., empresa do setor automobilístico, localizada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio grande do Sul. A escolha da organização deu-se pelo fato de ser uma organização de capital brasileiro, mas com atividades no exterior, o que permitiu analisar como as competências organizacionais estavam sendo aplicadas nas unidades localizadas fora do Brasil.

Ao todo, a tese está organizada em cinco capítulos, além desta introdução. No segundo capítulo são discutidos os principais conceitos relacionados à temática desta pesquisa e o *framework* do conceito de competência organizacional aplicado à lógica estratégica da organização, desenvolvido neste trabalho.

No terceiro capítulo, aborda-se o método de pesquisa que sustentou este trabalho, bem como a explicação sobre a coleta e a análise dos dados. O capítulo quatro apresenta a empresa Marcopolo S.A., sua história, produtos e unidades fabris.

No capítulo 5, é realizada a análise dos dados coletados com base nas variáveis que compõem o *framework* proposto na figura 9. Por fim, no capítulo 6, apresentam-se às considerações finais da tese e indicam-se sugestões para a continuidade da pesquisa sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discutidos os principais conceitos relacionados à temática desta pesquisa. A discussão será iniciada pelas diferentes teorias que explicam como as empresas conquistam vantagem competitiva seguida da discussão sobre o entendimento da expressão “competência” no ambiente da organização e a aplicação do conceito de competência organizacional nas empresas e sua conexão com a estratégia organizacional. No final deste capítulo é apresentado o *framework* do conceito de competência organizacional, desenvolvido neste trabalho, aplicado à lógica estratégica da organização.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica tem como objetivo principal explicar como as empresas conquistam vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 1996). Portanto, entender a vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média do mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), ou entender como uma organização mantém posições competitivas no mercado, tem sido questões fundamentais de estudo no campo da estratégia² empresarial.

Vasconcelos e Cyrino (2000) identificaram quatro grandes modelos explicativos da vantagem competitiva e os dividiram em dois eixos de análise. Cada eixo é composto por duas correntes teóricas de pensamento sobre estratégia

² O termo estratégia tem sua origem no meio militar, ou seja, suas raízes decorrem das grandes manobras de guerra do generalato (MOTTA, 1999). Contudo, a administração estratégica refere-se a definição dos objetivos organizacionais para a criação de valor e distribuição e o design de como as organizações irão estar compostas, estruturadas e coordenadas para buscar seus objetivos de criação de valor e distribuição.

empresarial. Cabe destacar que estes eixos foram definidos de acordo com as premissas sobre concorrência adotadas pelas teorias analisadas pelos autores.

No primeiro eixo, localizam-se a Teoria de Posicionamento Estratégico (fundamentada na Teoria da Organização Industrial) e a Visão Baseada em Recursos, ambas associadas aos aspectos estáticos da concorrência, fundamentadas na noção de equilíbrio econômico, estrutura da indústria e, conseqüentemente, na abordagem racional. Contudo, a vantagem competitiva na Teoria do Posicionamento Estratégico explica-se por fatores externos a firma (posicionamento decorrente da estrutura da indústria, da concorrência e do mercado), enquanto na Visão Baseada em Recursos a vantagem competitiva é explicada por fatores internos específicos à firma.

No segundo eixo, encontram-se a Teoria de Processos de Mercado e a Teoria das Capacidades Dinâmicas. As duas teorias estão conectadas a uma visão dinâmica do mercado, enfatizando os aspectos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio. Porém, a vantagem competitiva na Teoria de Processos de Mercado, assim como na Teoria de Posicionamento Estratégico, também é explicada por fatores externos a firma, enquanto na Teoria das Capacidades Dinâmicas, da mesma forma que na Visão Baseada em Recursos, a vantagem competitiva tem origem nos fatores internos específicos à firma.

Já Heene e Sanchez (1997) apresentam uma visão mais simplificada das teorias da estratégia com base em três escolas, duas delas “rivais”, a Teoria do Posicionamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos, e uma terceira integradora, a Teoria da Competição Baseada em Competências. Cabe destacar que Vasconcelos e Cyrino (2000) classificam a Teoria da Competição Baseada em Competências juntamente com a Teoria das Capacidades Dinâmicas, pois as duas possuem as mesmas premissas no que se refere à concorrência.

Porém, Heene e Sanchez (1997) utilizam tanto a orientação estratégica das teorias quanto às premissas sobre concorrência, como Vasconcelos e Cyrino (2000), para definição de suas escolas. Isso pode ser observado quando eles defendem a idéia de que a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos estão atingindo um impasse epistemológico crítico pela não compreensão da dinâmica dos ambientes competitivos, uma vez que se fundamentam em uma visão estratégica para estruturas industriais estáveis e identificáveis, o que as

impede, atualmente, de explicar como as organizações estão mantendo e conquistando vantagens competitivas em mercados cada vez mais dinâmicos (SANCHES; HEENE, 1997). Os autores ainda acrescentam que a Teoria da Competição Baseada em Competências não busca invalidar a abordagem estratégica baseada na indústria (PORTER, 1986) e nem a Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959), mas sim complementá-las, pois através da análise interna da firma consegue-se detectar suas capacidades e suas deficiências, e através da análise externa da firma pode-se prever oportunidades e ameaças futuras no seu mercado de atuação, utilizando uma visão sistêmica.

Contudo, para se compreender melhor essa teoria torna-se necessário também entender os principais pontos das duas correntes que representam o *mainstream* da teoria estratégica, a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos, o que será feito nas subseções a seguir.

2.1.1 Teoria de Posicionamento Estratégico

A Teoria de Posicionamento Estratégico tem suas bases teóricas sustentadas no Modelo *Structure-Conduct-Performance* de Edward Mason e Joe Bain. Esse modelo supõe que a estrutura da indústria (número de fornecedores, compradores e barreiras de entrada) é que determina o comportamento dos agentes econômicos (com respeito a preços e custos) que, por sua vez, determinam a performance econômica das firmas (MASON, 1939). O foco desta teoria encontra-se no comportamento da indústria, tendo como sua raiz teórica a economia neoclássica, baseada no equilíbrio, determinismo econômico, estabilidade e racionalidade (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23).

Contudo, talvez o mais conhecido representante da Teoria de Posicionamento Estratégico seja Michael Porter, com seu “Modelo das Cinco Forças” onde se deve sempre analisar as seguintes ameaças:

- a) entrada de novos concorrentes;
- b) produtos substitutos;
- c) poder de negociação dos fornecedores;

- d) poder de negociação dos compradores;
- e) rivalidade entre os atuais concorrentes.

Segundo Porter (1986), a meta da estratégia competitiva de uma empresa seria encontrar uma posição na indústria onde ela possa melhor se defender contra as “Cinco Forças” (já que estas estabelecem as regras de competição) ou influenciá-las a seu favor, sempre buscando capturar o máximo possível do valor que está incorporado em seus produtos e serviços.

Para tanto, Porter (1986) definiu um modelo de Cadeia de Valor onde são representados o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final, como pode ser visto na figura a seguir.

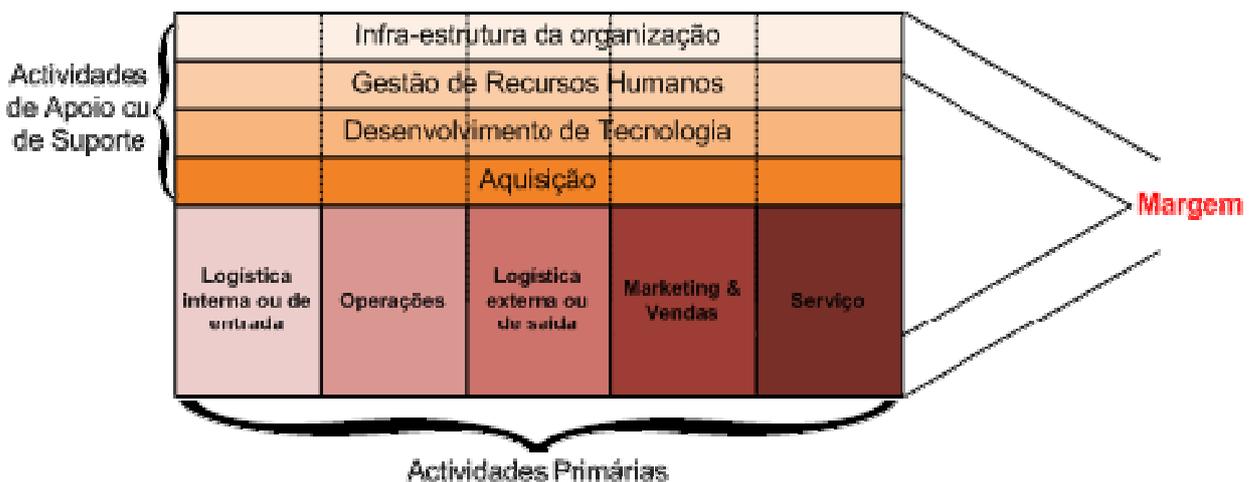


Figura 1 – Cadeia de Valor

Fonte: adaptado de Porter (1986)

Segundo o autor ao se decompor uma organização nas suas atividades de relevância estratégica, torna-se possível analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes, assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente. A liderança de custo e a diferenciação pela qualidade acrescem valor ao produto e proporcionam vantagem competitiva à organização no contexto da indústria em que se insere.

O autor também propôs que as empresas poderiam utilizar a Cadeia de Valor como uma forma de obter e manter vantagem competitiva na indústria através da

utilização de uma das três estratégias genéricas (de custo, de diferenciação e de foco). Contudo, o autor ressalta que não se deve fazer um *mix* entre as estratégias genéricas, pois se corre o risco de ficar no meio do caminho e não ter uma posição definida. São elas, estratégia competitiva de:

- a) custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.
- b) diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.
- c) foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Em essência, segundo Leite e Persse (2005, p. 59), o modelo de Porter define que “a posição da firma dentro da indústria é o determinante crucial do sucesso ou fracasso das empresas, implicando que a estratégia de negócios das empresas deve ter como base a estrutura de mercado na qual as mesmas operam”.

Portanto, a estratégia empresarial na Teoria de Posicionamento Estratégico é vista como reativa, ou seja, a interpretação dos movimentos do mercado irão determinar o comportamento da empresa e definirá seu posicionamento no mesmo, sendo a sua capacidade adaptativa dentro do cenário competitivo da indústria, sua maior fonte de vantagem competitiva.

2.1.2 Visão Baseada em Recursos

Embora a Visão Baseada em Recursos seja vista como uma teoria recente uma vez que se disseminou durante os anos 1980 e 1990, associada, principalmente, aos trabalhos de Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1991),

ela é fortemente baseada em trabalhos clássicos sobre firmas e estratégias de firmas, desenvolvidos por Edith Penrose, em meados de 1960, como uma alternativa oposta, na época, à posição dominante da Teoria da Organização Industrial.

Penrose (1959) foi uma das primeiras pesquisadoras a definir a firma como uma entidade administrativa e um “feixe de recursos”, e não uma função abstrata de transformação de insumos em produtos, como era vista até então. A autora também antecipou a descoberta de muitos temas centrais da teoria dos recursos, como a especificidade das firmas, a heterogeneidade dos recursos, a importância do conhecimento sobre eles e seus possíveis usos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Foss (1997) destaca que Edith Penrose, Philip Selznick³ e Kenneth R. Andrews⁴ anteciparam muito da essência da moderna abordagem da Visão Baseada em Recursos. Contudo, para entendermos esta teoria devemos começar pelos seus preceitos básicos.

O preceito básico da Visão Baseada em Recursos é a heterogeneidade, ou seja, as firmas são essencialmente diferentes e a análise estratégica para obtenção de vantagem competitiva deve partir deste fato (FOSS, 1997). Portanto, a vantagem competitiva da firma se encontra primariamente nos recursos (raros e de difícil imitação) desenvolvidos e controlados pela firma e apenas secundariamente na estrutura das indústrias na qual ela se posiciona.

Este preceito básico da Visão Baseada em Recursos, segundo Foss (1997), provém de duas generalizações empíricas: i) há diferenças sistemáticas entre as firmas no tocante à forma com que elas controlam os recursos necessários à implementação da estratégia; ii) estas diferenças são relativamente estáveis. Sendo assim, a estrutura básica da Visão Baseada em Recursos tem origem quando estas duas generalizações empíricas são combinadas com duas suposições fundamentais de grande alcance derivadas da economia: i) as diferenças nas dotações de

³ Philip Selznick foi o sociólogo que chamou a atenção para o fato de que diferentes firmas desenvolvem diferentes “*distinctive competence*”.

⁴ Kenneth R. Andrews Criou o modelo de análise SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*).

recursos causam diferenças de performance; ii) as firmas procuram constantemente melhorar sua performance econômica.

No entanto, essencialmente a concepção da Visão Baseada em Recursos, como fonte de vantagem competitiva, é fundamentada sobre a seguinte análise econômica básica:

“recursos valiosos escassos em relação à demanda e que, conseqüentemente, são raros, podem trazer um retorno diferente relacionado ao recurso, sendo, além de raros, valiosos. Este retorno é chamado de *rent*. Quando, por alguma razão, for impossível ou economicamente proibitivo imitar o recurso ou substituí-lo por outro capaz de realizar as mesmas tarefas, este *rent* do recurso pode ser de longo prazo” (FOSS, 1997).

“valuable resources that are in short supply relative to demand, and are therefore rare, may yield a distinct return that is related to the resource being both valuable and rare. This return is called a rent. When for some reason it is impossible or prohibitively costly to imitate the resource, or substitute it with another resource that can perform the same tasks, the rent from the resource may be long-lived” (FOSS, 1997).

Contudo, antes de se aprofundar mais nesta teoria cabe definir e entender melhor o que são estes recursos tão citados e utilizados pelos autores desta corrente. Barney (1991, p. 101) define recursos como sendo:

“o potencial que as firmas têm para conceber e implementar suas estratégias”

“firm resources are strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies”.

Já Grant (1991), Wernerfelt (1984) e Javidan (1998) utilizam a definição de recursos tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são considerados pelos autores como recursos de fácil avaliação, pois são ativos visíveis da empresa, como definido anteriormente por Penrose (1959). Porém, normalmente esse tipo de recurso não gera uma vantagem competitiva diferenciadora uma vez que pode ser adquirido no mercado.

Segundo Wernerfelt (1984) os intangíveis são considerados recursos de difícil avaliação, uma vez que abrangem ativos como marca, conhecimento tecnológico, aprendizado, etc., sendo estes recursos de maior importância na criação e sustentação de uma vantagem competitiva sustentável.

Portanto, os recursos de uma firma, em um dado momento, podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) os quais estão atrelados de

forma semi-permanente à firma e que podem ser definidos independentemente da sua utilização. Com esta definição pretende-se destacar principalmente três pontos: os recursos de uma firma mudam através do tempo (MILLS *et al*, 2002); os recursos podem ser tanto tangíveis (equipamentos, matéria prima, etc.) como intangíveis (contratos comerciais, patentes, etc.) (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; JAVIDAN, 1998; GRANT, 2001) e os recursos não necessariamente estão permanentemente atrelados à firma (MILLS *et al*, 2002), exemplo disto são os recursos humanos que mudam constantemente.

Na corrente da Visão Baseada em Recursos, segundo Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável baseia-se em duas premissas: que as dotações de recursos das firmas sejam heterogêneas e imóveis, ou seja, as diferenças qualitativas das firmas podem ser atribuídas a recursos específicos de cada uma (raros) e de difícil imitação ou aquisição pelos concorrentes, o que justifica as firmas apresentarem diferentes performances econômicas mesmo estando situadas dentro de uma mesma indústria (PENROSE, 1959; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Assim, estas diferenças qualitativas focadas nos recursos internos da firma são relativamente estáveis, enquanto não imitadas ou adquiridas pelos concorrentes, não sendo, portanto, anuladas através do tempo pelos mecanismos de mercado e da concorrência, como coloca a corrente do Posicionamento (PORTER, 1986).

Contudo, nem todos os recursos de uma firma possuem potencial para ser fonte de vantagem competitiva sustentável, para ter este potencial o recurso de uma firma deve ter quatro atributos (BARNEY, 1991):

- a) deve ser valioso, de forma que explore as oportunidades ou neutralize as ameaças no ambiente onde a firma atua;
- b) deve ser raro tanto entre as firmas que estão atuando atualmente neste mercado como entre potenciais competidores;
- c) deve ser de difícil imitação;
- d) não substituível, pelo menos num curto período de tempo.

Portanto, esta vantagem competitiva sustentável advém do controle, por algumas firmas, de recursos capazes de gerar uma performance superior, pressupondo-se que a oferta desses recursos seja limitada. A raridade destes

recursos pode prover de razões estruturais (limites físicos, legais, naturais ou temporais) ou razões ligadas ao comportamento da firma (sua capacidade de desenvolver recursos únicos, de difícil imitação, a partir de insumos indiferenciados disponíveis no mercado), sendo que a restrição a esta oferta pode ser permanente ou temporária (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Contudo, a vantagem competitiva de uma firma, muitas vezes, não se encontra no domínio de um determinado recurso e sim na forma como este recurso é utilizado, ou seja, Penrose (1959) argumenta que a combinação entre diversos tipos ou quantidades de recursos determina um serviço ou um conjunto de serviços (implicando uma função ou uma atividade), ressaltando, assim, a natureza dinâmica do recurso. Mas esta combinação não seria a simples “mistura” desses recursos e sim uma habilidade da firma de atingir cooperação e coordenação entre grupos de recursos (PENROSE, 1959; GRANT, 1991).

Entretanto, Barney (2001) chama de capacidade esta **habilidade da firma de atingir cooperação e coordenação entre grupos de recursos**. Desta forma, esta combinação de recursos pode ser uma das fontes de diferenciação entre as firmas e, conseqüentemente, o que poderia trazer para a firma sua vantagem competitiva sustentável. Cabe ressaltar que para Dierickx e Cool (1989) a vantagem competitiva será mais duradoura se os recursos que a sustentam não estejam disponíveis no mercado, não sejam passíveis de imitação e não existam substitutos diretos para eles.

Para Barney (1991) os recursos podem ser divididos em três grupos distintos: recursos humanos (treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos, etc.), recursos organizacionais (cultura, imagem, marca, formas de gerenciar, etc) e os recursos físicos (plantas, equipamentos, locações, softwares, sistemas de informação, etc.). Em 1997, o autor acrescentou mais um grupo: os recursos financeiros. Portanto, a coordenação entre estes diferentes tipos de recursos é que resultam nas capacidades de uma firma, que poderão ou não trazer uma vantagem competitiva sustentável para a mesma.

Assim sendo, vários autores defendem que a vantagem competitiva sustentável se encontra na habilidade das firmas em utilizar seus recursos e na relação entre eles e as capacidades por eles sustentadas (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; STALK *et al*, 1992; JAVIDAN, 1998). Mas o que seriam estas capacidades?

Neste trabalho capacidade será entendida **como a combinação entre vários recursos, combinação está que envolve um padrão de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos** (GRANT, 1991; BARNEY, 2001), o que caracteriza a dinamicidade de uma capacidade. Esta relação pode ser observada na figura 2.

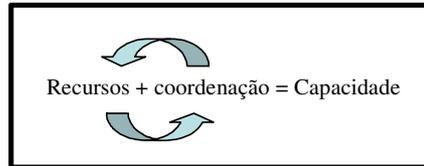


Figura 2 – Relação entre Recursos e Capacidade

Fonte: adaptado de Barney (1991), Grant (1991) e Mills et al (2003)

Partindo então da relação estabelecida acima entre recursos e capacidade, algumas considerações serão feitas. Nem todos os recursos e capacidades de uma firma trazem para a mesma vantagem competitiva sustentável, pois uma vantagem competitiva se sustenta por mais tempo em um ambiente quando ela é difícil de ser transferida, imitada ou apropriada pela concorrência e isso se deve, em grande parte, a complexidade da estruturação de um recurso ou de uma capacidade. Contudo, a durabilidade de uma vantagem competitiva sustentável não está atrelada a um tempo determinado e sim ao tempo que a concorrência leva para conseguir adquiri-la, imitá-la ou apropriá-la (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Cabe destacar que um recurso pode possuir uma durabilidade menor que uma capacidade, uma vez que a segunda baseia-se na coordenação entre recursos o que a torna mais complexa e de difícil imitação ou apropriação. Esta dificuldade está diretamente ligada ao conhecimento tácito contido na coordenação necessária para a utilização de vários recursos de diferentes origens e quantidades.

Já a possibilidade de transferência e replicabilidade de recursos e capacidades entre firmas pode ocorrer através de aquisição, imitação ou apropriação, porém nunca de forma idêntica, pois sempre ocorreram imperfeições nestas transferências, uma vez que o conhecimento tácito, presente principalmente na coordenação dos recursos, é extremamente difícil de ser transferido (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Portanto, quanto mais complexo for um recurso ou uma capacidade, mais difícil de serem transferidos, imitados ou apropriados pela

concorrência (GRANT, 1991). Além deste fato, muitas vezes o custo de transferência de um recurso ou capacidade pode tornar proibitivo qualquer esforço nesta direção (DIERICKX; COOL, 1989).

Barney (1991) destaca que a complexidade de um recurso ou de uma capacidade dificulta sua apropriação por parte dos concorrentes, sendo os mecanismos de *path dependence* (recursos e capacidades refletem o resultado de uma trajetória única no decorrer da história de uma firma), de ambigüidade causal (impossibilidade de identificação dos recursos e/ou capacidades geradores da vantagem competitiva sustentável da firma) e complexidade social (recursos e/ou capacidades podem ter a origem de seu desenvolvimento em fenômenos sociais complexos que vão além da capacidade de influência e gestão da firma) os principais responsáveis por possibilitar uma imitação imperfeita.

Assim, a Visão Baseada em Recursos, desenvolvida na área da economia, aborda os recursos como sua fonte básica de análise da heterogeneidade entre as firmas e enxerga a possibilidade de uma vantagem competitiva sustentável baseada no conhecimento, advindo principalmente das capacidades geradas pela coordenação dos recursos disponíveis na firma. Observa-se desta forma que esta teoria preocupa-se quase que exclusivamente com as capacidades organizacionais que geram valor para o consumidor e como estas podem trazer vantagem competitiva para as firmas. Portanto, por ter uma orientação *inside-out* esta teoria garante à empresa “a responsabilidade por escolher e decidir seu próprio futuro” (Becker, 2004, p.24), sendo que o mercado é que vai determinar o êxito ou não de suas escolhas.

2.1.3 Teoria da Competição Baseada em Competência

A Teoria da Competição Baseada em Competências “nasceu” da constatação que a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Teoria Baseadas em Recursos não conseguiam mais explicar como as organizações conquistam e mantêm vantagem competitiva em ambientes dinâmicos e marcados pela incerteza, ou seja, as duas correntes principais da teoria de estratégia, ao não conseguirem compreender a dinâmica dos ambientes competitivos, falham em seu objetivo maior de explicar

quais as causas que levam algumas organizações a superar a concorrência (LEITE; PORSSE, 2005).

Sanchez e Heene (1997) acreditam que esta “lacuna” tem origem no fato de ambas teorias terem atingido um impasse epistemológico crítico, uma vez que elas trabalham com pressupostos neoclássicos de comportamento econômico, racionalidade, estabilidade e previsibilidade do mercado o que as torna incompatíveis para o caso de ambientes dinâmicos, competitivos e marcados pela incerteza, como explicado anteriormente (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Portanto, para suprir estas lacunas, Sanchez e Heene (1997) propõem o desenvolvimento de uma nova teoria a Teoria da Competição Baseada em Competências que de forma pró-ativa “pudesse diferir significativamente da economia neoclássica e de suas exigências de recursos homogêneos, da função de produção da firma, de informação perfeita e de equilíbrio estático” (HUNT, 1998, p. 1).

Esta construção da Teoria da Competição Baseada em Competências teve início na década 90, do século passado, tendo sua origem no conceito de *core competence* ou competências essenciais de Prahalad e Hamel (2000) que pode ser entendida como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente de como coordenar diferentes habilidades produtivas e integrar correntes de tecnologias múltiplas”.

Partindo deste conceito esta teoria busca integrar as duas principais correntes da administração estratégica, as perspectivas, *outside-in* e *inside-out*, tomando como ponto de partida o conceito multidimensional de competências com uma abordagem sistêmica, dinâmica, cognitiva e holística, mostrando-se, assim, mais completa, pois busca equilibrar duas realidades: a dinâmica e a complexidade do mundo real e as capacidades cognitivas limitadas do homem diante de tal complexidade dinâmica (SANCHEZ; HEENE, 1997). A figura a 3 apresenta os elementos sistêmicos essenciais da empresa e suas respectivas interações.

Para Sanchez e Heene (2004) **o elemento central desta teoria é a lógica estratégica da empresa**, a qual pode ser entendida como a racionalidade operativa do uso das capacidades organizacionais para o alcance dos objetivos empresariais. Dentro desta lógica é papel dos administradores estratégicos o desenho e a

implementação da mesma, que pode ser entendida aqui como idéias compartilhadas sobre a natureza da empresa, as capacidades necessárias, os meios de coordenação e a maneira pela qual o valor será criado e distribuído aos principais *stakeholders*. Segundo Marroney e Sanchez (1997), esta lógica é testada pelo mercado e este teste, por sua vez, irá proporcionar um refinamento ou um redesenho posterior, em um constante ciclo de criação cognitiva seguida da realidade econômica, que será seguida de recriação cognitiva e assim por diante.

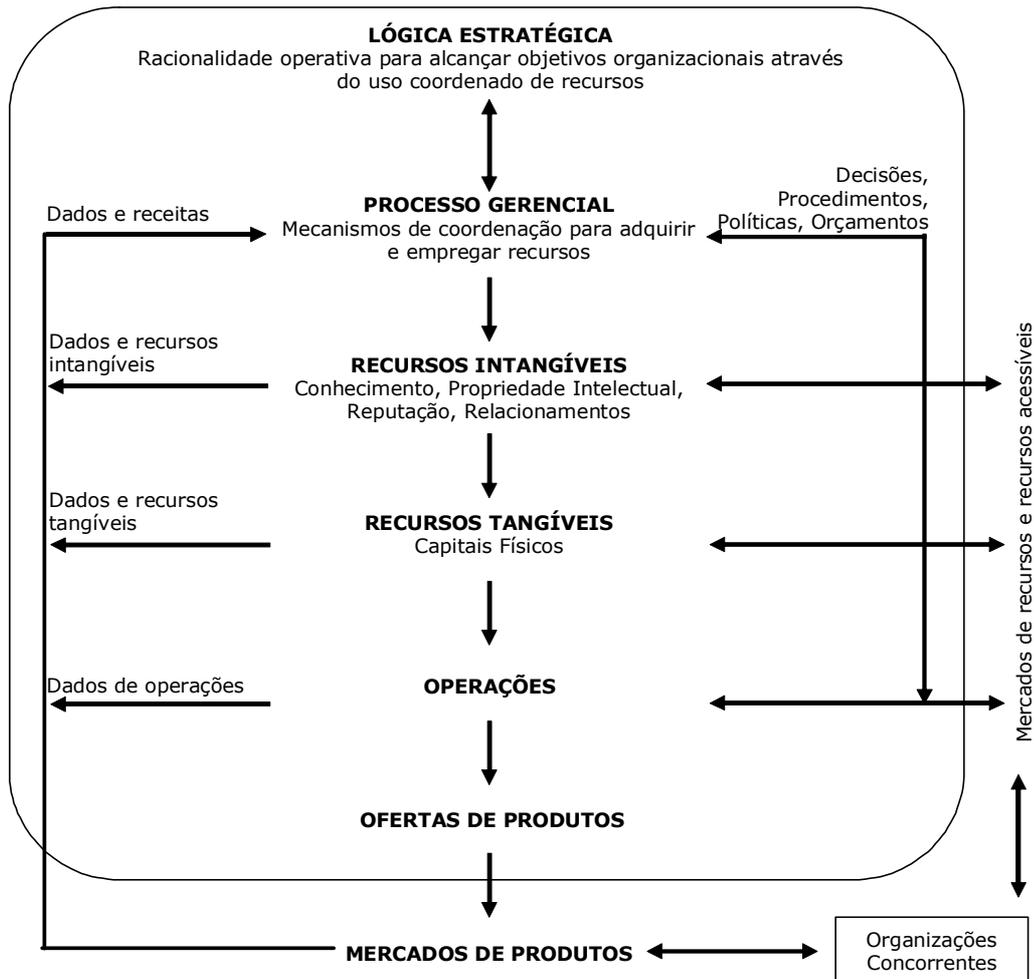


Figura 3 – Modelo de Organização como um sistema aberto de recursos

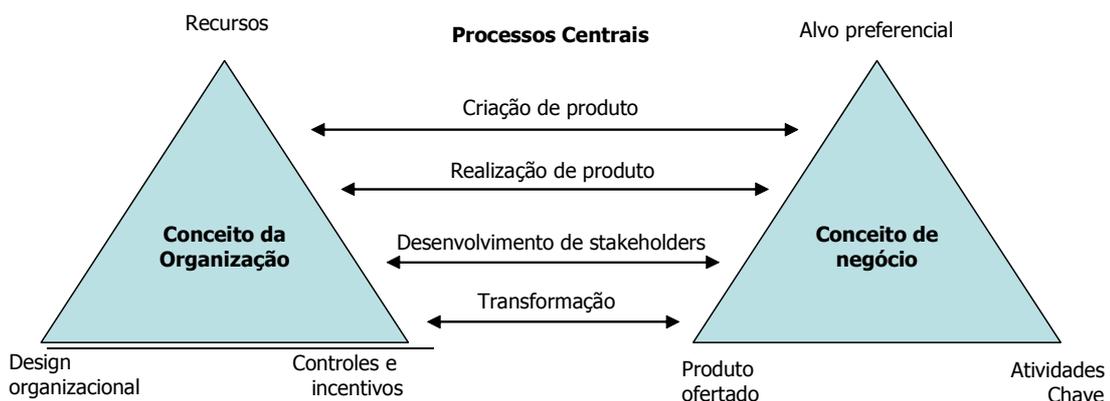
Fonte: Henne e Sanchez (1997)

Segundo Sanchez e Heene (2004) a **lógica estratégica** é composta por três componentes que estão inter-relacionados (figura 4):

- a) o conceito de negócio: relacionado aos aspectos da demanda. Mais especificadamente, consiste em identificar as preferências dos segmentos de mercado nos quais a empresa irá servir, especificar uma

oferta de produtos que traga ao mercado uma superioridade na relação custo-benefício e definir as atividades-chave que devem ser desempenhadas pela empresa de maneira a entregar de forma consistente essa oferta aos mercados (CORDEIRO; PEREIRA, 2005).

- b) o conceito da organização: define os recursos que serão usados pela organização nas suas atividades para criação de valor. Aqui são definidos o desenho organizacional, a gama de recursos que devem ser coordenados e os controles e incentivos que são utilizados pela empresa para monitorar as atividades e motivar provedores de recursos essenciais, sendo que os recursos utilizados por uma organização podem ser tanto firm-specific⁵ quanto firm-addressable⁶.
- c) os processos centrais: são os processos de criação de produto (projeção das ofertas de produtos e os esquemas produtivos para concretizá-las); de realização de produto (atividades que visam produzir, entregar e apoiar as ofertas da empresa); de desenvolvimento de stakeholders (estabelecimento sinérgico de relacionamentos com importantes provedores de recursos, como empregados, consumidores, fornecedores, governos e comunidades); de transformação (gerenciamento das mudanças periódicas que devem ser empreendidas pela empresa, de maneira a alinhá-la com o ambiente em mudança).



⁵ *Firm-specific resources* são os recursos internos de uma organização, por exemplo, seus empregados, prédios, maquinários, propriedade intelectual, etc.

⁶ *Firm-addressable resources* são recursos que uma organização não possui, mas que ela pode acessar através de transações comerciais ou de outros meios quando ela precisar utilizar o recurso, isso inclui, por exemplo, materiais e serviços que podem ser comprados de fornecedores, equipamento ou instalações alugados ou adquiridos através de leasing.

Figura 4 – Os três componentes da lógica estratégica.

Fonte: Sanchez e Heene (2004, p. 60).

Segundo Cordeiro e Pereira (2005), dentro desta teoria a competição ocorre entre empresas que possuem diferentes lógicas estratégicas e configurações de recursos e atividades em seus processos de criação e distribuição de valor. Para Sanchez e Heene (2004) nesse movimento competitivo são de importância essencial os conceitos de competência organizacional, manutenção de competência, construção de competência e desenvolvimento de competência. Para os autores (p. 7) a competência organizacional é **“a capacidade que uma organização possui de coordenar suas capacidades disponíveis de maneira a apoiar a organização a atingir seus objetivos”**.

Portanto, a **competência organizacional** é obtida quando o processo gerencial intencionalmente emprega os recursos e capacidades na direção dos objetivos organizacionais, com base em uma articulada lógica estratégica. Para tanto a empresa deve, simultaneamente, manter, construir e alavancar competências.

De acordo com Sanchez e Heene (2004) a **construção de competência** ocorre quando uma empresa cria ou acessa novos tipos de recursos ou desenvolve novas habilidades para coordenar novos ou atuais recursos, criando, assim, aquilo que é normalmente denominado opções estratégicas ou capacidades estratégicas. No entanto, para manter essas capacidades a empresa pode continuamente adaptá-las ou melhorá-las, empreendendo assim a **manutenção da competência**. Contudo, o exercício de uma ou mais capacidades estratégicas atuais representa a **alavancagem de competência**, na qual não há mudanças qualitativas significantes na natureza dos recursos utilizados ou na maneira de coordenação dos recursos.

Marroney e Sanchez (1997) destacam que esse movimento de construção e de alavancagem de competências é uma resposta ao dinamismo do processo de competição, que exige constantemente que a natureza e o uso dos recursos sejam modificados devido às mudanças nas condições das oportunidades e das ameaças concernentes à empresa.

Portanto, a criação de valor ocorre através de processos simultâneos de construção e alavancagem de competências, o que, segundo Sanchez e Heene (2004, p. 8) “corresponde à abordagem da teoria financeira contemporânea para determinação do valor da firma” (figura 5).

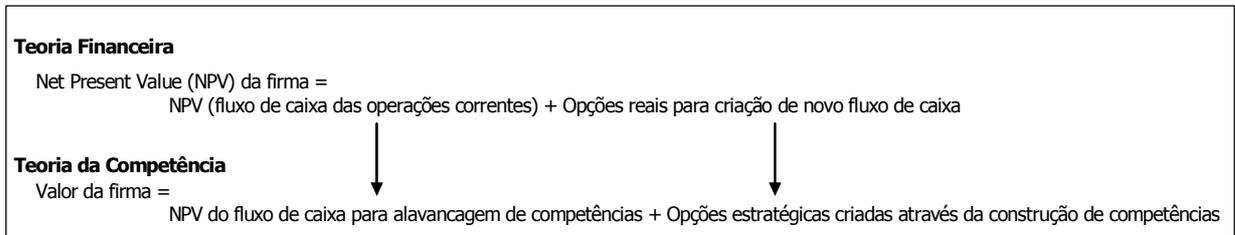


Figura 5 – Correspondência entre a Teoria da Competência e a Teoria Financeira no forma de descrever como as firmas criam valor

Fonte: Sanchez e Heene (2004, p. 8).

Percebe-se no quadro anterior que a Teoria Financeira Contemporânea defende que o valor de mercado de uma firma é determinado pelo seu fluxo de caixa das operações correntes e por suas “opções reais” ou oportunidades para criação de um novo fluxo de caixa futuro. De forma similar, a Teoria da Competição Baseada em Competências reconhece que o processo de criação de valor de uma organização inclui tanto as atividades de alavancagem de competências que geram o fluxo de caixa corrente quanto às atividades para a construção de novas competências que criam novas opções estratégicas para gerar fluxo de caixa futuro.

A Teoria da Competição Baseada em Competências, segundo Cordeiro e Pereira (2005), também procura destacar a relação entre a lógica estratégica e o ambiente empresarial, ou seja, trabalha principalmente as relações dessa lógica com as mudanças do macroambiente, com as forças da indústria e com o ciclo de vida do produto, não tendo problema algum, segundo os autores, em relacionar a lógica estratégica às cinco forças competitivas do modelo de Porter (1986). Os autores complementam que esta teoria estende a análise discorrendo sobre as cooperações que podem existir entre a empresa e os fornecedores, consumidores, novos entrantes, concorrentes e empresas que oferecem produtos substitutos.

Já o **processo gerencial** (figura 4), segundo Heene e Sanchez (1997), representa todos os processos que são usados pela empresa para obter e empregar os recursos utilizados em suas atividades. Incluem a obtenção e a interpretação de

dados internos e externos, a tomada de decisão na aquisição, no acesso ou na retirada de recursos, a especificação das atividades que se utilizam desses recursos, a criação e a implementação de políticas, procedimentos, planos e orçamentos para coordenar atividades e a definição de objetivos, medidas de desempenho e distribuição de recompensas para os provedores de recursos ou *stakeholders*.

Segundo Cordeiro e Pereira (2005) é através deste processo que a empresa adquire, acessa e utiliza **recursos intangíveis**, como conhecimento e marcas, e **recursos tangíveis**, como equipamentos e propriedades. Os autores destacam que é importante perceber que existe uma competição nos mercados de recursos, onde a empresa necessita de superioridade na atração de recursos para as suas atividades de criação de valor. Essas atividades de criação e distribuição de valor são representadas, na figura 4, pelas **operações**, que podem ser desmembradas na criação da oferta da empresa, na sua realização e no desenvolvimento da relação com *stakeholders*. Sanchez e Heene (2004) destacam que essas operações permitirão a saída de **ofertas de produtos**, as quais encontrarão, nos **mercados de produtos**, ofertas semelhantes de **organizações concorrentes**.

Cordeiro e Pereira (2005, p. 8) ainda destacam que a “representação da empresa também apresenta *feedback* que permite a manutenção do fluxo, tais como receitas e informações internas e de mercado, que mostram a utilização de recursos e o desempenho das atividades”.

Heene e Sanchez (1997) destacam os principais pontos que caracterizam está teoria:

- a) o papel da cognição gerencial é reconhecido como essencial por gerar diferenças nas capacidades das firmas;
- b) as competências são gerenciadas como um sistema;
- c) os objetivos estratégicos devem ser gerenciados de forma holística;
- d) as alianças competitivas podem se tornar um meio para obter oportunidades de mercado, no curto prazo;
- e) a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior de identificar, construir e desenvolver novas competências, no longo prazo.

Pode-se observar, portanto, que esta corrente de pensamento consegue unir de um modo coerente, os conceitos, tão debatidos, de recursos e de atividades produtivas, relacionando a empresa a um ambiente maior, como a indústria, o grupo estratégico e o mercado de recursos (CORDEIRO; PEREIRA, 2005).

O quadro a seguir apresenta um resumo comparativo entre as três teorias aqui abordadas.

Perspectivas	Teoria de Posicionamento Estratégico	Visão Baseada em Recursos	Teoria Competição Baseada em Competências
Unidade de análise	Indústria	Firma, ou seja, estoque de recursos e capacidades específicas	Processos e rotinas organizacionais; Fluxos de recursos e competências específicas
Herança intelectual	Edward Mason e Joe Bain	Edith Penrose, Philip Selznick Kenneth R. Andrews	Edith Penrose, Porter, C. K. Prahalad, Garry Hamel,
Orientação	Economia Neoclássica. Investigar os fenômenos externos à firma que afetam seu posicionamento na indústria	Economia Neoclássica. Investigar mais precisamente a complexidade subjetiva e a compreensão da natureza dos fenômenos internos à firma , tentando dimensionar as inter-relações entre os recursos.	Ambiente de alta complexidade e mudanças constantes. Retomada da análise dos fatores ambientais. Concorrência entre as firmas passa a ser analisada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos específicos à firma para a criação de valor e distribuição.
Concepção da firma	Função técnica de produção. Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos e capacidades.	Conjunto evolutivo de recursos, capacidades e competências.
Fontes de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria.	Acesso privilegiado a recursos únicos, diferenciados, de difícil imitação e substituição.	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma.
Principais contribuições teóricas	Encarar a questão da vantagem competitiva como um fenômeno natural e não como uma imperfeição de mercado, onde a performance superior é garantida pelas "Cinco forças".	Heterogeneidade e natureza dos recursos (tangíveis e intangíveis), importância do conhecimento e da aprendizagem nas firmas e capacidades gerenciais	O papel da cognição gerencial. Reconhecimento da importância da orientação <i>outside-in</i> e <i>inside-out</i> o que reflete na concorrência por recursos críticos e por mercados de produtos. Reconhece que os ambientes são complexos e com mudanças constantes, sem equilíbrio estático.

Estratégia empresarial	Sentido reativo, quando o mercado ditará o comportamento da empresa. Orientação de fora para dentro. Orientada para o conteúdo. Abordagem racional. Objetivo: posicionamento ideal na indústria e desenvolvimento de barreiras de entrada à concorrência	Pró-ativo, quando a empresa, através de recursos e capacidades, tem condições de (re)criar seu futuro. Orientação de dentro para fora. Orientada para o conteúdo. Abordagem racional. Objetivo: desenvolvimento e exploração de recursos e capacidades.	Pró-ativo, reconfiguração da competência e <i>know-how</i> . Orientação <i>inside-out</i> e <i>outside-in</i> . Orientada para o processo e conteúdo. Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito. Objetivo: interação entre competência e oportunidade de mercado.
Concorrência	Por produtos	Por recursos e capacidades	Por recursos e capacidades críticas e por mercados de produtos.

Quadro 1 - Comparação entre Teoria da Organização Industrial X Visão Baseada em Recursos X Teoria Competição Baseada em Competências

Fonte: Henne e Sanchez (1997), Vasconcelos e Cyrino (2000) e Becker (2004).

Pode-se observar no quadro a cima que as teorias de administração estratégica aqui abordadas tem o mesmo objetivo que é tentar entender e explicar como as empresas conquistam vantagem competitiva, sendo que cada uma delas tem uma visão diferenciada de como isso ocorre.

Contudo, o objetivo deste trabalho não é explicar como uma organização conquista uma vantagem competitiva e sim entender e analisar as evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional na mesma. Para auxiliar neste processo de compreensão da aplicação do conceito de competência organizacional na próxima subseção será abordada a expressão “competência”, sobre duas diferentes perspectivas dentro do ambiente organizacional.

2.2 A EXPRESSÃO “COMPETÊNCIA” NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

No ambiente da administração a expressão “competência” apresenta pelo menos duas grandes perspectivas cada uma delas associada a um eixo conceitual. O primeiro deles se desenvolve na dimensão estratégica das organizações, sendo

considerado alternativa importante para o desenvolvimento de competitividade. Nessa dimensão, é apresentado geralmente como desdobramento da Visão Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 2001), a qual defende a idéia de que os recursos internos da firma constituem seus principais fatores de competição. Influência ainda maior provém do conceito de *core competence* (PRAHALAD e HAMEL, 1990), isto é, competências organizacionais extraordinárias que viabilizariam diferenciais competitivos sustentáveis. Nesta perspectiva as competências da firma, colocadas aqui numa dimensão organizacional, aparecem como um fator importante para as escolhas das estratégias de competição. Ainda nessa dimensão estratégica do conceito de competência surgem novas maneiras de pensar a aparente “contradição” entre a estratégia baseada no Posicionamento (PORTER, 1980) e a estratégia baseada em Recursos Internos da Firma (PENROSE, 1959). Uma delas é a Teoria da Competição Baseada em Competências (SANCHEZ; HENEE, 1997) que aparece como alternativas mais adequadas ao atual momento da economia. Isso porque essas novas formulações buscam exatamente valorizar o dinamismo da relação entre o ambiente externo (mercado onde a firma está inserida) e as competências, capacidades e recursos internos da firma como elementos fundamentais na formulação estratégica (SANCHEZ; HENEE, 1997; TEECE *et al*, 1997; JAVIDAN, 1998). Em síntese, na dimensão estratégica, o conceito de competência organizacional, contribui como referência e priorização da gestão e desenvolvimento de competências que devem sustentar a competitividade da organização.

Em segundo, numa versão já mais conhecida e difundida, o conceito de competência apresentar-se como referência de práticas associadas à gestão de pessoas, tais como, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências (DUTRA, 2001). Aqui o debate já possui uma história relativamente mais longa, na qual se sobrepõe ao conceito de qualificação (VIEIRA; LUZ, 2003).

A transição do conceito de qualificação para o conceito de competências pode ser associada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e a necessidade da área de gestão de pessoas se adaptar a mudanças estruturais na organização do trabalho, tais como flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho, etc. Em outras palavras, a administração das empresas precisa encontrar novas referências de tratamento e gestão do trabalho que sejam

compatíveis com o novo ambiente. Neste contexto o conceito de competência está focado predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa, acabando por constituir importante instrumento de referência para mediar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais no interior da empresa (RUAS *et al*, 2006). Alguns dos principais protagonistas dessa trajetória de construção do conceito e das práticas de competência mais aplicáveis à gestão de pessoas, a partir dos anos 70, são McClelland (1973), Boyatsis (1982), Le Boterf (2003), Zarifian (2001) e Dutra (2004).

Neste trabalho, o foco encontra-se no conceito de competência organizacional, associado à dimensão estratégica da organização, o qual será apresentado na próxima subseção.

2.2.1 Competência Organizacional

Como visto anteriormente a competência organizacional está diretamente relacionado à dimensão estratégica da organização. Mas o que é uma competência organizacional?

Se partirmos da Visão Baseada em Recursos, vista anteriormente, onde a coordenação entre os recursos pode gerar diferentes capacidades, poderíamos entender competência organizacional como o resultado da coordenação entre mais de uma capacidade ou, simplesmente, uma única capacidade (sendo que esta(s) capacidade(s) nada mais seria(m) que recursos coordenados) de modo a determinar um nível particular de performance numa atividade (MILLS *et al*, 2002). Essa coordenação também poderia ser vista como a mobilização das capacidades de uma firma, onde uma ou diversas áreas contribuem na formação da capacidade ou competência (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Para Henne e Sanchez (2004), como já visto anteriormente, competência organizacional é **“a capacidade que uma**

organização possui de coordenar suas capacidades disponíveis de maneira a apoiar a organização a atingir seus objetivos” (p.7)⁷.

Mas o que envolve esta coordenação? Segundo Mills *et al* (2003) essa coordenação aplicada aos recursos – ativos tangíveis⁸, ativos intangíveis⁹ e ativos humanos (HEENNE E SANCHEZ, 2004) – pode estar implícita no próprio recurso, especialmente nos recursos humanos, ou aplicada através de outros recursos como regras, procedimentos, uma medida de performance ou sistemas de recompensas. Os autores destacam que a coordenação nunca é independente dos recursos ou capacidades envolvidas e que é muito importante entender que os gerentes e trabalhadores são de um lado recursos, e de outro coordenadores que agem direto no processo de coordenação das capacidades e recursos.

Entendido o que é uma competência organizacional pode surgir algumas dúvidas como, por exemplo: o que seria então uma *core competence*¹⁰? Existe diferença entre competência organizacional e *core competence*? Muitos autores utilizam o termo Competência Organizacional e *core competence* (competência essencial) como sinônimos, contudo Ruas (2005) sugere que competência organizacional¹¹ deve ser um conceito menos excludente do que o de *core competence*, uma vez que mesmo sem nenhuma competência essencial as empresas continuam atuando no mercado, porém em diferentes níveis de competitividade, já que possuem diferentes níveis de competência organizacional que as permitem continuar atuando.

Os critérios que permitem identificar uma *core competence*, segundo Prahalad e Hamel (1990), são:

⁷ Este será o conceito de competência organizacional utilizado neste trabalho.

⁸ São exemplos de ativos tangíveis: prédios, terrenos, maquinários e equipamentos.

⁹ São exemplos de ativos intangíveis: conhecimento, capacidades, reputação, marca, relacionamentos.

¹⁰ Segundo Prahalad e Hamel (1990) *core competence* “*is the collective learning in the organization, especially, how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies*”. Este conceito surgiu no início da década de 90 e teve grande influência na área de administração, além de ser uma das bases teóricas da Teoria da Competição Baseada em Competências.

¹¹ Esta visão diferenciada entre Competência organizacional e *core competence* será utilizada neste trabalho.

- a) valor percebido pelo cliente: deve oferecer benefícios reais ao cliente/consumidor do produto final, agregando algum valor ao produto ou serviço. Isso não significa que o valor percebido pelo cliente será visível aos seus olhos ou facilmente percebido por ele, pois o que é percebido pelos clientes são os benefícios e não os nuances técnicos;
- b) diferenciação entre concorrentes: não deve ser utilizada pelos concorrentes, total ou parcialmente, para garantir um nível de diferenciação importante, ou seja, deve ser de difícil imitação, o que garantiria uma vantagem competitiva mais duradoura;
- c) capacidade de expansão: é necessário que a competência essencial possa sustentar novos produtos e serviços, abrindo, assim, as portas do futuro para a firma.

Pode-se perceber que de acordo com estes critérios pouquíssimas empresas teriam condições de sobreviver no mercado atual. Por este motivo Ruas (2005) defende a ideia da existência de outros dois níveis de competências organizacionais, as básicas e as seletivas. A primeira se refere às competências organizacionais que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo. Hamel e Prahalad (1995) também reconhecem este tipo de competência organizacional e a denomina “apostas mínimas” que seria as capacidades que constituem pré-requisito para a participação das empresas em um determinado setor, mas não fornece diferencial algum em relação aos concorrentes. A segunda, competências organizacionais seletivas, se refere às competências que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado. Desta forma, pode-se perceber que uma empresa pode ter diferentes níveis de competência organizacional (figura 6) e conseguir sobreviver mesmo tendo somente competências básicas. Cabe destacar que não está se levando em consideração qual o melhor ou o pior nível, isso vai variar de empresa para empresa e de acordo com os objetivos estratégicos das mesmas.



Figura 6 – Classificação das competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade

Fonte: adaptado de Ruas (2005, p.46).

Fernandes (2006, p.32), baseado em Mills *et al* (2002), propõe uma outra forma de classificar as competências organizacionais de acordo com seu nível de competitividades. O autor realiza a análise levando em consideração os Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Entende-se aqui como FCS a descrição das principais competências essenciais requeridas por uma firma para ser bem sucedida em um dado setor e mercado. Desta forma os FCS são entendidos como variáveis de negócios, que devem estar atreladas a alguma característica do mercado no qual a firma atua, o que pode fazer com que algumas dessas características sejam FCS em um mercado e não em outro, sendo que algumas vezes pode apresentar estas diferenças até dentro de um mesmo setor, mas em mercados diferentes.

Fernades (2006) entende competência essencial como um “FCS em um setor, no qual a organização tem um desempenho comprovadamente superior à concorrência em nível internacional”. Desta forma pode-se relacionar a competência a um desempenho superior de um FCS possibilitando a utilização da escala proposta por Mills *et al* (2002) para avaliar o nível da competência organizacional tendo como base a concorrência (quadro 2). Cabe destacar que a liderança inquestionável, nível de competência organizacional apresentado no quadro a seguir, é vista como equivalente à competência essencial, seguindo a mesma definição Prahalad e Hamel (1990).

	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Em igualdade com o melhor	Liderança inquestionável
Força ou fraqueza	Fraqueza significativa	Fraqueza	Nem fraqueza nem força	Força	Força significativa
Competência	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

Quadro 2 – Nível da competência organizacional com base na concorrência

Fonte: Adaptado de Mills *et al* (2002).

Fernandes (2006) ainda destaca que de nada adianta uma competência ser de liderança inquestionável se ela for irrelevante para o setor de atuação de uma

empresa. Portanto, pode-se inferir que apesar de uma empresa possuir várias capacidades a coordenação aplicada a elas nem sempre vai resultar em uma competência organizacional quando analisado o setor e mercado no qual esta firma atua.

Cabe ressaltar que os níveis de competências organizacionais – básicas, seletivas e essenciais - propostos por Ruas (2005) não têm a intenção de avaliar o nível da competência organizacional como fez Mills *et al* (2002). Ruas (2005) pretendeu somente chamar a atenção para a existência de outros níveis de competências, além do já conhecido *core competence*. Contudo, a definição dos níveis de competências para ambos os autores é sempre baseada no mercado no qual a firma atua. Chama-se atenção aqui para o fato de que a escala proposta por Mills *et al* (2002) é definida de acordo com a percepção dos gerentes envolvidos no processo estratégico, sendo desta forma fortemente baseada na cognição gerencial do grupo que a define. Isso significa que uma empresa pode definir a escala de forma diferente dos seus concorrentes de acordo com seus conhecimentos e informações sobre o mercado, setor de atuação e sobre sua própria firma.

Fernandes (2006) destaca que é importante, após a definição do nível das competências organizacionais da empresa, também ser realizada uma análise das competências quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade. O resultado desta análise, segundo o autor, irá auxiliar a identificar realmente quais as competências organizacionais identificadas serão candidatas a competências organizacionais. Contudo, King *et al* (2002) acreditam que a análise deve ser baseada em quatro aspectos: o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso.

O caráter tácito, segundo os autores, reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação, ou seja, as competências tácitas são específicas em relação ao contexto e muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, diferentemente das explícitas que podem ser reproduzidas com facilidade em qualquer ambiente.

A robustez diz respeito à suscetibilidade de uma competência às mudanças do ambiente. Segundo King *et al* (2002, p. 38) “competência robustas que não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas” apresentam mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo. A

robustez contribui para maior durabilidade da competência característica importante também levantada por Barney (1991) e Grant (1991).

A fixação de uma competência, segundo King et al (2002), compreende a possibilidade de ela poder ser ou não transferida para uma outra firma. Segundo os autores a fixação de uma competência é determinada por sua localização, ou seja, as competências ligadas ao conhecimento e as habilidades dos funcionários são as mais móveis, enquanto as vinculadas à missão, à cultura ou aos valores da empresa são extremamente fixas. Portanto, as competências localizadas nos funcionários ou em sistemas físicos são mais fáceis de serem copiadas pela concorrência do que as competências que residem nos sistemas gerenciais ou na cultura da empresa.

Quanto ao consenso os autores acreditam que os gerentes de nível intermediário devem compartilhar da mesma opinião que os gerentes de alto escalão em relação às competências e ao valor delas para a empresa, uma vez que eles possuem uma visão intermediária favorecida para identificar as lacunas nas competências no que diz respeito aos produtos, à tecnologia e aos mercados. Portanto, mapear as percepções destes gerentes se torna imprescindível para definir os reais níveis das competências organizacionais da empresa e perceber as oportunidades para criar ou desenvolver novas competências organizacionais.

Cabe destacar que as competências organizacionais de uma firma têm caráter dinâmico e não estático, uma vez que se encontram em contínua articulação com a estratégia da firma, ou seja, a partir das estratégias definidas capacidades vão emergindo, desenvolvendo-se e materializando-se sob forma de competências organizacionais (GRANT, 1991).

Seguindo esta linha Sanchez e Heene (2004) acreditam que para uma organização sobreviver em um ambiente competitivo ela deve funcionar de forma efetiva como um sistema sustentável de criação de valor. Contudo, segundo os autores, para criar uma organização competente requer uma lógica estratégica (figura 4) capaz de sustentar simultaneamente os processos de **construção, manutenção, alavancagem e defesa das competências organizacionais**.

Entende-se aqui **construção** de competências qualquer processo através do qual uma organização cria ou acessa, de forma qualitativa, novos tipos de recursos (incluindo novos ativos e novas capacidades) ou desenvolve novas habilidades para

coordenar ou desenvolver recursos já existentes de forma que ajude a organização a desenvolver seus objetivos de valor de criação e distribuição, criando, assim, aquilo que normalmente é denominado de **opções estratégicas**.

No entanto, em um ambiente dinâmico a organização deve comprometer-se com a **manutenção** das competências, ou seja, a organização deve continuamente adaptar suas competências ou melhorá-las, sempre na busca de seus objetivos estratégicos. Contudo, o exercício de uma ou mais capacidades estratégicas atuais representa a **alavancagem** de competência, na qual não há mudanças qualitativas significantes na natureza dos recursos utilizados ou na maneira de coordenação aplicada aos recursos.

Desta forma, como se pode perceber na figura a seguir, os recursos gerados pela alavancagem de competências devem ser alocados tanto para a construção de novas competências como para a alavancagem de novas competências. Portanto, para sustentar um processo de criação de valor, a lógica estratégica (figura 4) de uma organização deve incluir os processos de administração que controlem os recursos tanto das atividades de construção de competências quanto das atividades de alavancagem de competências, e para tanto ela deve definir os recursos que devem ser utilizados para as suas atividades de criação de valor.

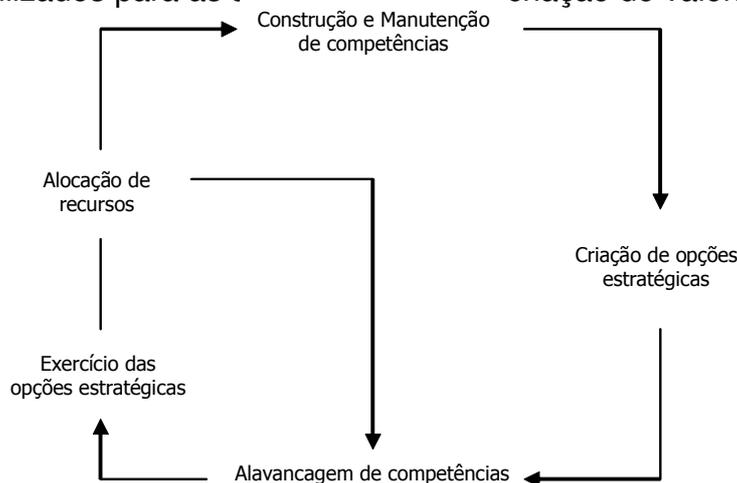


Figura 7 – Construção, manutenção e alavancagem de competências

Fonte: Sanchez e Heene, (2004, p.7).

Percebe-se aqui a importância da vinculação das competências organizacionais com a lógica estratégica da organização. Lembrando que a lógica estratégica representa o compartilhamento de idéias entre as pessoas de uma

organização sobre: a natureza dos objetivos da organização para criação de valor; as capacidades necessárias para atingir os objetivos; a forma como estas capacidades serão coordenadas na busca desses objetivos; como o valor criado pela organização irá ser distribuído para todos os *stakeholders* que provem recursos para a organização.

Para isso são considerados tanto os fatores internos da firma - entendidos aqui como recursos, capacidades e competências - como os fatores estratégicos da estrutura do mercado e o posicionamento da firma no mercado de acordo com suas competências organizacionais, pois a estratégia empresarial deve estar pautada pela interação entre competências organizacionais e oportunidades de mercado (SANCHEZ; HENEE, 1997; CHIESA; MANZINI, 1997; CREMER; MESCH, 1997; RUAS, 2005; FERNANDES, 2006).

A seguir é abordada a integração do planejamento estratégico com as competências organizacionais dentro da abordagem Gestão por Competências, que apresenta muitas similitudes com a Teoria da Competição Baseada em Recursos.

2.2.2 Gestão por Competências: conexão com o Planejamento Estratégico¹²

A abordagem Gestão por Competência consiste na gestão de competências e capacidades necessárias à organização e, por extensão, às áreas e pessoas, a fim de atingir os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, ou seja, a Gestão por Competências pode ser vista como uma abordagem gerencial utilizada para sustentar a competitividade da empresa no seu mercado de atuação.

Esta abordagem busca integrar as duas principais correntes estratégicas a Teoria do Posicionamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos utilizando as competências organizacionais como uma forma de sustentar os objetivos

¹² O planejamento estratégico é um processo gerencial contínuo e sistemático, que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

estratégicos definidos, ou seja, as competências organizacionais que refletem as forças e fraquezas internas da firma são utilizadas juntamente com a análise externa do mercado e do setor de atuação como instrumentos que irão auxiliar na elaboração do plano estratégico da firma. Percebe-se aqui que a Gestão por Competências e a Teoria da Competição Baseada em Competências apresentam muitas similaridades, entre elas:

- a) procuram integrar as abordagens *inside-in* e *outside-out*;
- b) acreditam que as competências devem ser gerenciadas como sistema;
- c) consideram a dinâmica concorrencial do mercado e do setor de atuação como fator importante no planejamento estratégico da firma;
- d) reconhecem o papel gerencial como fator importante na construção e desenvolvimento das capacidades das firmas;
- e) acreditam que as alianças competitivas podem se tornar um meio para obter oportunidades de mercado, no curto prazo; e
- f) acreditam que a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior de identificar, construir e desenvolver novas competências, no longo prazo.

Esta abordagem não tem a sua estruturação estratégica tão definida como a apresentada pela Teoria da Competição Baseada em Competência (figura 4). Todavia, ela apresenta alguns pontos que vem sendo desenvolvidos e pesquisados por alguns autores brasileiros (RUAS, 2005; FERNANDES, 2006; FLEURY; FLEURY, 2000, entre outros). Nesta seção será feita uma tentativa de integrar estes principais pontos, como mostra a figura a seguir, cujo esquema apresentado pretende esclarecer visualmente o que será abordado nesta seção. Cabe ressaltar que as setas presentes no esquema têm a intenção de dar uma idéia de dinamicidade e não de direção.

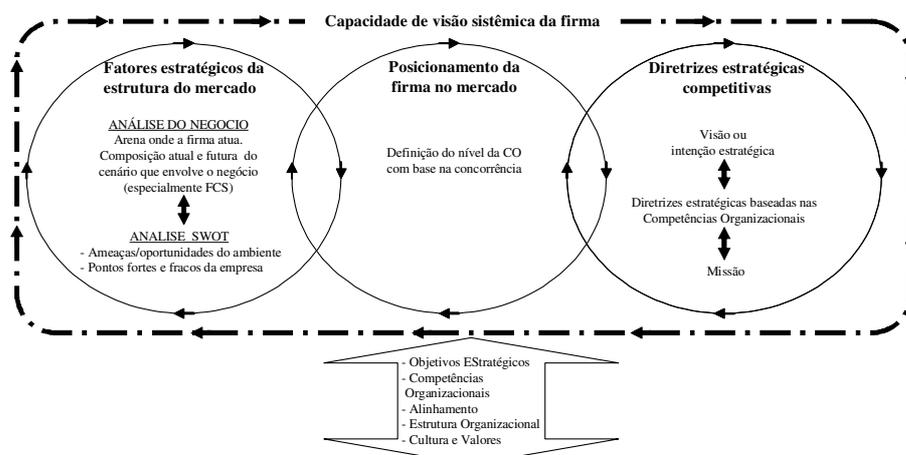


Figura 8 – Integração dos diversos pontos da Abordagem Gestão por competências.

Fonte: adaptado de SANCHEZ; HENEE, 1997; CHIESA; MANZINI, 1997; RUAS, 2005; FERNANDES, 2006; JAVIDAN, 1998; GRANT, 1991.

Dentro desta abordagem observa-se que o planejamento estratégico da empresa inicia pela a análise do negócio, ou seja, a capacidade da firma prever sua evolução dentro do seu setor e mercado de atuação - o que Hamel e Prahalad (1995) chamam de *industry foresight*¹³; e a capacidade de ver a firma como um conjunto coordenado de recursos e capacidades. Chiesa e Manzini (1997) acreditam que com a *industry foresight* e a visão integrada dos recursos e capacidades da firma, os gerentes conseguem definir melhor o mercado e o setor que devem ser observados para identificar os pontos onde a firma pode vir a interagir através da identificação de sinais relevantes para atividades futuras da firma. Além destes fatos, organizações que realizam *industry foresight* estão mais bem preparadas para estabelecer estratégias que sustentem tendências futuras, podendo até ajudar a defini-las, para poder criar uma posição de liderança no mercado. Este processo será aqui definido como **fatores estratégicos da estrutura do mercado**.

Nesta mesma direção, mas de forma mais aplicada, Fernandes (2006) acredita que o processo da definição dos fatores estratégicos da estrutura de

¹³ *Industry foresight* não significa uma simples previsão do futuro, pois exige um profundo entendimento das características atuais e tendências evolucionárias do ambiente em termos de tecnologias e conhecimento científico, cultura, questões sociais, gostos, hábitos, oportunidades emergentes dentro de um mercado, etc., e, além de tudo isso, não se pode esquecer do papel que a firma gostaria de ter nesta competição futura.

mercado inicia com a definição da configuração do negócio, seguido da composição atual e futura do cenário que envolve a firma e dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Cabe lembrar que para o autor os FCS são entendidos como a descrição das principais competências essenciais requeridas por uma firma para ser bem sucedida em um dado setor e mercado. Dessa forma, percebe-se que a compreensão dos FCS está atrelada ao processo de *industry foresight*.

Continuando o processo da definição dos fatores estratégicos da estrutura de mercado, Fernandes (2006) e Ruas (2005) sugerem como próximo e importante passo a realização da análise SWOT como forma de obter as forças e fraquezas internas da firma que são as competências organizacionais da mesma, em seus diferentes níveis, e como oportunidades e ameaças externas se obtém os FCS que serão utilizados como parâmetros para verificar em qual nível de competência a firma se encontra.

Sanchez e Henee (1997), na Teoria da Competição Baseada em Competências, acreditam que a análise externa deve permitir a firma reconhecer as questões críticas na competição futura e o tipo de competências organizacionais que provavelmente serão necessárias, além de prover a firma com informação sobre onde os recursos e/ou capacidades necessárias para sustentar estas competências podem ser adquiridos ou indicar caminhos de como estas podem ser desenvolvidas. Já a análise interna deve avaliar o *gap* entre as competências organizacionais que a firma já possui e as que ela deverá ter. A avaliação dos *gaps* também é destacada por Grant (1991) como um ponto importante, pois somente assim pode-se trabalhar no desenvolvimento dos recursos e capacidades necessárias para sustentar a estratégia organizacional escolhida.

Contudo, King *et al* (2002) ressaltam que apesar de parecer extremamente lógica a identificação ou definição dos recursos e capacidades das firmas – aqui recursos estão sendo vistos como entradas do processo produtivo, onde poucos deles podem ser considerados produtivos por si só e, as capacidades, podem ser compreendidas como a habilidade de se mobilizar um conjunto de recursos no desenvolvimento de uma tarefa ou atividade (GRANT, 1991; JAVIDAN, 1998) - ela se torna complexa no momento em que são considerados os recursos e capacidades intangíveis. E ainda, além da dificuldade de obtenção da informação

referente à existência ou não de um recurso ou capacidade, há também a dificuldade gerada em função de diferenças de percepções entre áreas e gestores.

Continuando a análise do planejamento estratégico, dentro da abordagem Gestão por Competências, será apresentado agora o processo de **posicionamento da firma no mercado**, ou seja, é a momento onde a firma define, durante seu planejamento estratégico, qual o nível de suas competências organizacionais identificadas anteriormente, tanto as já existentes como as que deverão ser construídas, de acordo com o setor e mercado identificados no processo *fatores estratégicos da estrutura do mercado*.

É importante ressaltar que não é um processo fácil definir o nível de uma competência organizacional. Para isso são utilizados os resultados das análises realizadas anteriormente, como, por exemplo, os Fatores Críticos de Sucesso e o setor e mercado onde a firma irá atuar, além, é claro, das competências organizacionais identificadas como necessárias para o futuro da firma. Para auxiliar nesta análise pode-se utilizar os diferentes níveis de competências propostos por Mills *et al* (2002), como mostrado anteriormente no quadro 2.

Cabe lembrar aqui a importância de realizar, após a definição do nível das competências organizacionais da empresa, uma análise das competências quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade (FERNANDES, 2006) e/ou quanto ao seu caráter tácito, a sua fixação, a sua robustez e o seu consenso. O resultado desta análise irá auxiliar a identificar realmente quais as competências identificadas serão candidatas a competências, ou seja, realmente são valiosas, sustentáveis e versáteis.

Podem-se ressaltar alguns pontos importantes do processo de posicionamento da firma no mercado, entre eles:

- a) a especificidade setorial se mostra extremamente clara e relevante na determinação do nível da competência organizacional de uma firma em relação ao mercado e o setor no qual a mesma atua;
- b) há influência dos requisitos do ambiente na definição das competências organizacionais, pois uma vez que uma competência organizacional não se mostra relevante para o setor e mercado no qual a firma atua, ou seja, não esta entre os Fatores Críticos de Sucesso necessários para a firma

obter vantagem competitiva, ela passa a ser encarada somente como uma capacidade para a firma que a possui;

- c) o processo de identificação das “reais” competências organizacionais, existentes ou a serem criadas, que darão suporte a firma no mercado futuro.

Continuando na análise do planejamento estratégico a próxima etapa, denominada **diretrizes estratégicas e competitivas**, envolve a definição da missão, visão e diretrizes estratégicas. A missão representa a razão de existência da firma, ou seja, a finalidade ou motivo pelo qual a firma foi criada e para que ela deve servir, enquanto a visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, objetivando orientar o comportamento de seus membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar (OLIVEIRA, 2005). Portanto, com base na missão, visão e na análise das competências organizacionais realizadas anteriormente são definidas as diretrizes estratégicas.

Com base nessas diretrizes são definidos os objetivos do negócio e conseqüentemente as competências organizacionais que irão sustentá-los. Dessa forma, a competência organizacional pode ser encarada como uma maneira de decodificar a estratégia empresarial e facilitar a apropriação desta por todas as áreas da organização (JAVIDAN, 1998; FLEURY; FLEURY; 2000). Contudo, a apropriação feita pelas áreas vai depender do grau da contribuição das mesmas na competência organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 19990; RUAS, 2005). Isso implica um sistema dinâmico e coerente entre estratégia e Gestão por Competência.

Contudo, algumas considerações fazem-se importante neste momento. Os processos até aqui explanados – **fatores estratégicos da estrutura do mercado, posicionamento da empresa no mercado e diretrizes estratégicas competitivas** – fazem parte da integração do planejamento estratégico com as competências organizacionais dentro da Gestão por Competências como visto anteriormente. Porém, estes processos podem ser vistos também como uma capacidade de visão sistêmica da firma, de acordo com a Teoria da Competição Baseada em Competências.

Esta capacidade de visão sistêmica resulta em quatro implicações importantes, segundo Chiesa e Manzini (1997):

- a) identificação do papel que a firma deseja ter no mercado de competição futuro e proposição de um conjunto de objetivos que auxiliem a firma a atingir suas estratégias;
- b) alinhamento dos processos de administração estratégica, tomadas de decisão e critérios de alocação e aquisição de recursos com o desejo de evolução da firma e com seus objetivos estratégicos;
- c) influência no desenho da estrutura organizacional, uma vez que deverá existir algum tipo de ajuste entre o que a firma é e o que ela deseja ser no futuro.
- d) contribuição para a definição da cultura e valores a serem difundidos através da firma para suportar as estratégias e ações.

Outra consideração relevante que cabe ser feita dentro da capacidade de visão sistêmica da firma reside na limitada habilidade cognitiva gerencial para predizer os recursos e capacidades que serão requeridos no futuro de forma precisa. Por isso que a competição no mercado e setor de atuação da firma, segundo Sanchez e Henee (1997) e Chiesa e Manzini (1997), assume um caráter de competição entre cognições gerenciais para identificar o tipo de competências que irão ser importantes no futuro e que irão se tornar o foco estratégico da firma para construção de competências.

Considerações à parte, a capacidade de visão sistêmica da firma “produz” como resultado cinco importantes pontos (figura anterior): objetivos estratégicos, competências organizacionais, alinhamento, estrutura organizacional, cultura e valores. Estes pontos servem como uma linha de direção para a construção e desenvolvimento das competências organizacionais dentro das firmas que será aqui chamada de **criação e desenvolvimento de ativos estratégicos**.

Entende-se por ativos estratégicos o conjunto de recursos e capacidades que suportam as competências organizacionais e que garantem a vantagem competitiva da firma. Porém, para tanto, estes devem ter como principais características à dificuldade de movimentar e imitar, a escassez e a especificidade e a condição de serem apropriáveis (KING *et al*, 2002; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Cabe esclarecer que na teoria da Competição Baseada em Competências esses ativos estratégicos são vistos como opções estratégicas.

Desta forma na fase aqui denominada de **criação e desenvolvimento de ativos estratégicos** as competências organizacionais a construir ou a serem desenvolvidas serão desdobradas em capacidades e/ou recursos (FERNANDES, 2006) e as áreas-chave responsáveis pela criação ou desenvolvimento dos ativos estratégicos (RUAS, 2005) devem ser identificadas. Estas duas etapas servirão de apoio para as definições dos planos de ação para a construção e desenvolvimento dos ativos estratégicos da firma. Outro fator importante desta fase é a definição da forma de avaliação dos resultados dessa construção e desenvolvimento (CHIESA; MANZINI, 1997).

Amit e Shoemaker (1993) acreditam que as decisões envolvidas na criação ou desenvolvimento dos ativos estratégicos da empresa estão entre as mais complexas decisões enfrentadas pelos gerentes, uma vez que estas se caracterizam por elevada incerteza, complexidade e conflito entre as áreas, pois são tomadas decisões estratégicas envolvendo um comprometimento futuro da organização a partir de uma visão *ex-ante*, definida durante a elaboração do planejamento estratégico.

Para o processo de desdobramento Ruas (2005) destaca que o desdobramento das competências organizacionais para capacidades e recursos dentro da organização passa pela dimensão funcional da competência organizacional, desta forma vai possibilitar a identificação das áreas funcionais que estarão diretamente relacionada as capacidade e recursos a serem construídos e desenvolvidos. Esta dimensão estaria relacionada às macro-funções organizacionais executadas no interior da firma, ou seja, a dimensão funcional da competência organizacional poderia ser entendida como a mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para a coordenação e integração de recursos localizados em uma ou mais áreas (departamentos) da organização (GRANT, 1991; JAVIDAN, 1998) que comportam tanto as rotinas organizacionais em funcionamento quanto a própria implantação do plano de criação dos ativos estratégicos.

Quanto ao plano de ação para a construção ou desenvolvimento das capacidades e recursos, estes devem refletir a dinâmica do mercado no qual a firma está inserida. Segundo Eisenhardt e Martin (2000) o processo de construção ou desenvolvimento das capacidades em mercados instáveis devem ter como base rotinas simples, baseadas em processos experimentais e interativos dependentes da

geração de novos conhecimentos. Já em mercados mais estáveis as rotinas são mais complexas, criadas a partir de um processo analítico e embasadas em conhecimentos já desenvolvidos na organização.

Cabe destacar que a partir do momento que as competências são construídas ou desenvolvidas pela coordenação e interação dos recursos e capacidades, estas influenciam novamente o cenário externo, uma vez que podem ter afetado a constituição dos fatores estratégicos da indústria ou mesmo a posição relativa da organização dentro de seu mercado de atuação. Por isso a importância de avaliar os resultados alcançados com a construção e desenvolvimento das capacidades e recursos.

Sanchez e Henee (1997) destacam três pontos críticos dentro de todo este processo visto aqui:

- a) a cognição gerencial que influencia na escolha do tipo de recursos, capacidades e transações que a firma irá tentar alcançar;
- b) a habilidade de coordenação gerencial no desenvolvimento dos recursos e capacidades e na administração dos mesmos;
- c) a habilidade para suportar a aprendizagem organizacional e administrar efetivamente o processo de aprendizagem envolvidos nas mudanças qualitativas dos recursos, capacidades e transações de uma firma.

Percebe-se que todos os pontos aqui destacados estão conectados direta ou indiretamente com a aprendizagem gerencial e organizacional. Logo, todo o processo explanado até então é permeado constantemente pelo conhecimento gerencial e organizacional, sendo esta, uma característica marcante no processo de detecção, seleção, construção e desenvolvimento das competências organizacionais.

Cabe destacar que a pesquisadora não considera ser o esquema esboçado na figura 8 como sendo único e sem possibilidades de alterações, mas sim um esforço na tentativa de integrar os principais pontos da abordagem Gestão por Competências no seu nível estratégico.

3.3 APLICAÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E SUA CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM FRAMEWORK EM DESENVOLVIMENTO

O emprego da noção de competência seja na perspectiva do indivíduo ou na perspectiva organizacional, ainda é marcado por uma grande heterogeneidade no que se refere às definições, conceitos e classificações de competência. Segundo Ruas (2005, p.53) essa situação ainda é “mais flagrante quando se trata de pensar competência na perspectiva organizacional”.

Uma das questões que parece estar no centro deste debate é que, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua utilização nas organizações tem sido considerada relativamente complexa, já que a aplicação do conceito de competência não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que em geral acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações. Ao contrário, esse conceito parece ser objeto de uma diversidade de perspectivas, tais como: economia e estratégia (PORTER, 1980; TEECE et al., 1997) educação (PERRENOUD, 1999), sociologia do trabalho (HIRATA, 1994; ROPÉ e TANGUY, 1997), direito (FERREIRA F^o, 1997) e é claro, também a administração. E se cada uma delas contribuir com seu olhar, seu entendimento do mundo e suas especificidades, evidentemente não se terá um conceito homogêneo e de fácil operacionalização.

Visando contribuir com novas referências para este debate, este trabalho tem o objetivo identificar e analisar as evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional em uma empresa industrial do setor automotivo. Para tanto, após a revisão teórica realizada durante todo este capítulo foi estruturado um *framework* (figura 9) na tentativa de sistematizar diferentes percepções acerca do conceito de competência organizacional e sua relação com a estratégia da empresa, uma vez que este conceito se desenvolve na dimensão estratégica das organizações. Cabe destacar que este *framework* está em processo de desenvolvimento sendo este trabalho um primeiro passo na direção de uma melhor compreensão da utilização do conceito de competência organizacional por

parte das organizações. As setas existentes neste modelo não têm a intenção de estabelecer uma direção e sim dar uma idéia de movimento e dinamicidade.

Este *framework* (figura 9) procura demonstrar os principais pontos sobre a aplicação do conceito de competência nas organizações. Primeiramente, pode-se perceber que a capacidade de visão sistêmica, ou seja, o conjunto de interações e interdependências entre as partes que compõem a organização e seu ambiente externo, é um importante passo para a compreensão do *framework*. Este inicia com a compreensão dos Fatores Estratégicos da Estrutura Externa (mercado) e da Estrutura Interna (organização). Uma vez realizada a da Estrutura Externa e Interna a organização inicia-se o processo de Lógica Estratégica (SANCHEZ; HEENE, 1997, 2004) que nada mais é que o uso, por parte dos diretores e gerentes que participam do planejamento estratégico da organização, da racionalidade operativa para alcançar objetivos organizacionais através da utilização coordenada de recursos e capacidades que, por sua vez, são sustentam as competências organizacionais. Segue uma explicação mais detalhada de cada uma das partes que compõem este *framework*.

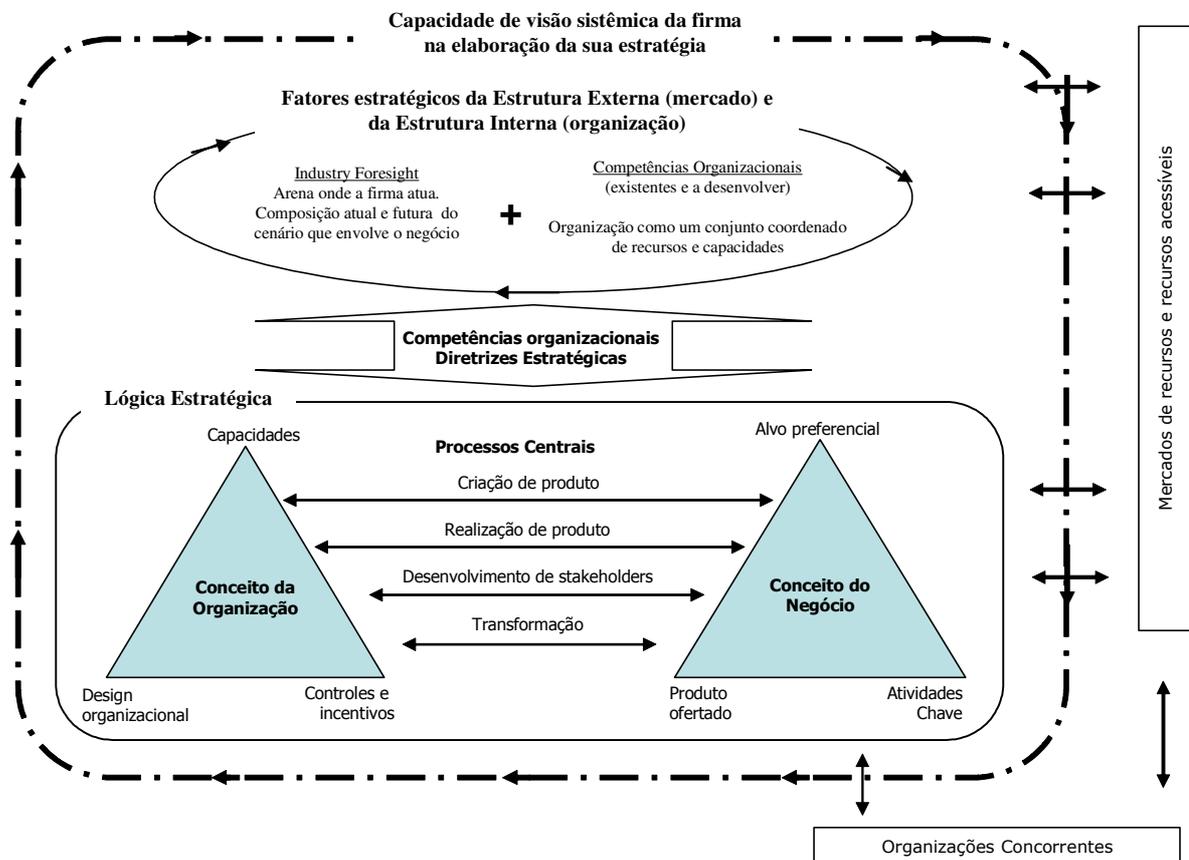


Figura 9 – Framework do conceito de competência organizacional aplicado à lógica estratégica da organização

Fonte: Baseado em Sanchez; Henee, 1997 E 2004; Chiesa; Manzini, 1997; Ruas, 2005; Fernandes, 2006; Javidan, 1998; Grant, 1991; Prahalad; Hamel, 1990.

Os **Fatores Estratégicos da Estrutura Externa** (mercado) e da Estrutura Interna (organização) – figura 10 - buscam integrar a capacidade da organização prever sua evolução dentro do seu setor e mercado de atuação - o que Hamel e Prahalad (1995) chamam de *industry foresight* - e a capacidade de ver a firma como um conjunto coordenado de recursos e capacidades. Como visto anteriormente, Chiesa e Manzini (1997) acreditam que com a *industry foresight* e a visão integrada dos recursos e capacidades da firma, os gerentes conseguem definir melhor o mercado e o setor que devem ser observados para identificar os pontos onde a firma pode vir a interagir através da identificação de sinais relevantes para atividades futuras da firma. Desta forma, a estrutura da indústria não é mais determinada de forma exógena, estando a evolução da indústria baseada na construção e desenvolvimento das competências das firmas (LEITE e PORSEE, 2005).

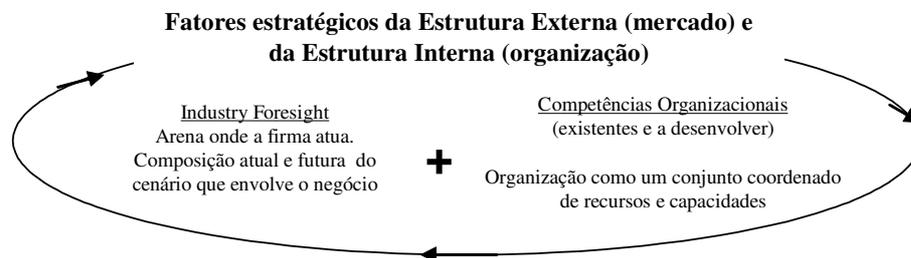


Figura 10 - Os Fatores estratégicos da Estrutura Externa e da Estrutura Interna

Fonte: baseado em Hamel e Prahalad (1995), Chiesa e Manzini (1997), Ruas (2005); Fernandes (2006).

Portanto, nesta etapa, com o resultado da análise do ambiente externo e a identificação das competências organizacionais atuais e em desenvolvimento, defini-se que competências organizacionais futuras serão necessárias e que devem ser construídas, assim como as que devem ser desenvolvidas e alavancadas, para atender as demandas externas do ambiente, além da compreensão do entendimento do mercado atual e futuro da organização.

Com o resultado da análise anterior passa-se para a construção do que Sanchez e Heene (1997; 2004) chamam de **Lógica Estratégica**, onde são definidos

os aspectos de demanda, as capacidades utilizadas pela organização nas suas atividades de criação de valor e as atividades essenciais que a organização deve empreender para por as idéias de criação de valor e distribuição em ação e com bases sustentáveis. Serão aqui destacados, a seguir, os pontos de estudos de cada um dos componentes que compõem a Lógica Estratégica.

O primeiro componente apresentado será o Conceito de Negócio (figura 11) cujo objetivo é identificar os clientes alvos da organização, os produtos a serem oferecidos e as atividades-chave que a organização terá que usar para criar valor para esses clientes. Portanto, aqui será definido quem serão os clientes da organização, qual serão os produtos oferecidos no mercado, e como estes produtos serão providos para os clientes da organização.

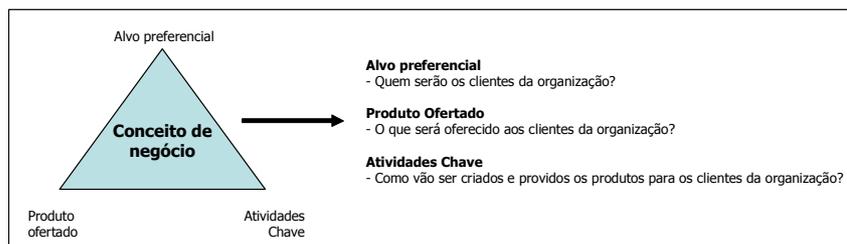


Figura 11 – Conceito de Negócio

Fonte: Adaptado de Sanchez e Heene (2004).

O segundo componente é o Conceito da Organização (figura 12) onde são definidos os recursos e capacidades que a organização irá utilizar nas suas atividades de criação de valor, o *design* da organização para coordenar estas atividades, e os incentivos, ou planos de distribuição de valor, que a organização irá oferecer para atrair e motivar os provedores de recursos dos seus processos de criação de valor.

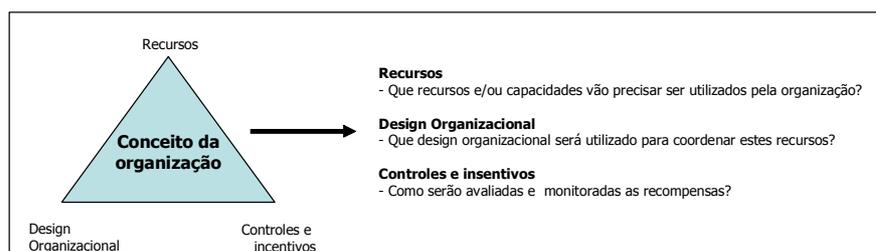


Figura 12 – Conceito da Organização.

Fonte: Adaptado de Sanchez e Heene (2004).

O terceiro componente chamado Processos Centrais (figura 13) é responsável pela criação do produto, realização do produto desenvolvimento de *stakeholders* e pela transformação organizacional através da qual a organização tenta criar um valor de distribuição em bases sustentáveis.

Portanto, se uma organização pode ser entendida como um sistema de atores interdependentes que compartilham coletivamente alguns objetivos para a criação e realização de valor através de suas interações, a capacidade de visão sistêmica da firma é fundamental para que todos os pontos destacados neste *framework* funcionem acompanhando a dinamicidade do ambiente externo e interno da organização.

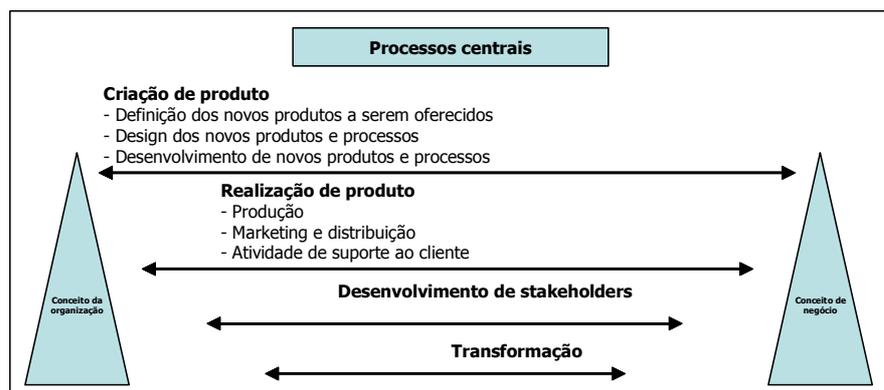


Figura 13 – Processos Centrais

Fonte: Adaptado de Sanchez e Heene (2004).

No próximo capítulo será apresentado o método de pesquisa que guiou este trabalho.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método que orientou a pesquisa de campo desenvolvida para identificar e analisar as evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional, com base na implementação dos processos de estratégia organizacional, em uma empresa industrial do setor automotivo, no caso deste trabalho a Marcopolo S.A. Esta pesquisa foi do tipo **exploratória**, com conotação **qualitativa**, onde a estratégia de pesquisa utilizada foi o **estudo de caso**.

A pesquisa do tipo **exploratória** tem como objetivo pesquisar algo pouco investigado ou desconhecido (COLLIS; HUSSEY, 2005), buscando compreender o estado da arte naquelas situações em que a prática se antecipa à teoria (HOPPEN, 1997). Portanto, ainda que o tema abordado por esta pesquisa não seja desconhecido, alguns autores apontam para a existência de uma carência de investigações empíricas que tragam evidências para ajudar a entender (BECKER et al, 2007; RUAS et al, 2006), entre outras coisas, como as empresas estão utilizando o conceito de competências organizacionais, mesmo que este não esteja sendo utilizado de forma consciente e explícita pelas mesmas.

A conotação qualitativa se dá nesta pesquisa principalmente por dois motivos: **primeiro**, pelo fato do pesquisador analisar a dinâmica interna de processos e atividades e desenvolver conceitos, idéias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados analisados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos (RENEKER, 1993), ou seja, no caso deste trabalho, o pesquisador busca entender como está ocorrendo a aplicação do conceito de competências organizacionais em uma empresa; **segundo**, normalmente a pesquisa qualitativa é associada a dados qualitativos e análise de caso ou conteúdo (COLLIS; HUSSEY, 2005), o que se aplica a esta pesquisa.

A pesquisa qualitativa aqui realizada desenvolveu-se em dois momentos. O primeiro momento teve início por meio de uma revisão da literatura, pois além da pesquisadora precisar examinar o estado da arte e o desenvolvimento do tema de pesquisa para identificar lacunas de conhecimentos nas quais ela poderia contribuir,

é a partir da revisão da literatura que são definidos os termos e as teorias que irão ser utilizadas no decorrer da pesquisa (FINK, 1995). Contudo, esta etapa de revisão da literatura permeou toda pesquisa, uma vez que essa caracteriza-se por ser de caráter exploratório, se faz necessário buscar na literatura suporte constante para auxiliar a pesquisadora na interpretação dos dados a serem analisados, além do fato da existência de uma carência de estudos sobre esse tema, como já destacado anteriormente.

O segundo momento teve início com o estudo exploratório, através de um contato inicial realizado com a empresa Marcopolo S.A., com o objetivo de verificar a possibilidade da realização do estudo de caso, estratégia de pesquisa adotada nesta tese, na empresa. Verificou-se neste primeiro contato que a empresa não possuía nenhuma definição explícita ou formal quanto as suas competências organizacionais. Porém, quanto às competências individuais via-se que era algo extremamente trabalhado pela área de Recursos Humanos da empresa em todos os seus níveis (operacional, tático e estratégico). Contudo, na conversa que se teve durante quatro horas com o Gerente de Projetos Especiais, percebeu-se existir muitos indícios que apontavam sim para a utilização não explícita do conceito de competência organizacional na estruturação da estratégia da organização. Após esta visita, foi aprovada pela empresa a realização da pesquisa para a realização desta tese, iniciando-se, assim, a estruturação da mesma.

O foco de estudo de caso adotado nesta pesquisa está baseada em Yin (2005, p.32), que define um estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo “dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Além disso, corroborando com o exposto anteriormente, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa utilizada quando o problema de pesquisa envolver o inter-relacionamento de um grande número de fatores, sendo difícil analisá-los separadamente, pois o resultado buscado é o produto da interação destes (BOYD; WESTFALL; STANLEY, 1989).

Portanto, a escolha do estudo de caso, foi guiada, essencialmente, pelos seguintes elementos:

- a) o caso analisado, Marcopolo S.A., constitui um fenômeno contemporâneo da vida real;

- b) os limites entre o fenômeno estudado na pesquisa (objeto) e seu contexto não são bem definidos, pois o processo de utilização do conceito de competências organizacionais constitui um sistema aberto de grande interação dentro da empresa e com o ambiente externo, contudo realizado de uma forma inconsciente e não explícita na organização;
- c) o estudo de caso é normalmente mais apropriado para responder questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005, p.24). Neste trabalho, a questão de pesquisa está relacionada com o questionamento do tipo ‘como’ (*como o conceito de competência organizacional está sendo aplicado no processo de implementação das estratégias organizacionais?*).

Para analisar de forma mais profunda a realidade investigada utilizou-se como técnicas de coleta de dados a entrevista em profundidade (realizada com públicos diferenciados – funcionários da empresa e fornecedores), observações e consulta a documentos internos da organização e a trabalhos acadêmicos já realizados sobre a empresa. De acordo com Yin (2005) é importante utilizar o maior número de fontes de evidências possível em um estudo de caso, pois estas fontes, através de um processo de triangulação, devem convergir para o fato em estudo, uma vez que, assim, as descobertas e conclusões se tornam muito mais robustas e precisas, pois estão baseadas em diferentes fontes de informação. Além disso, uma vez que múltiplas fontes de evidência essencialmente provêm múltiplas medidas do mesmo fenômeno, a triangulação contribui para a qualidade e validade dos dados coletados (TESTA, 2006).

Para evitar que o estudo de caso limite-se apenas a uma análise descritiva Yin (2005) e Eisenhardt (1989) destacam alguns pontos importantes a se observar:

- a) trabalhar com pressupostos de pesquisa (os pressupostos estão definidos logo a seguir);
- b) utilizar amostra teórica (casos que possam enriquecer a pesquisa proposta);
- c) coletar dados utilizando múltiplos métodos para poder realizar a triangulação, como visto anteriormente (foram utilizadas: entrevistas em profundidade com funcionários e fornecedores, foi assistida uma palestra

sobre o processo de internacionalização da empresa, foram analisados documentos da empresa disponíveis no site e outros fornecidos pela mesma, assim como outras informações obtidas em entidades do setor automobilístico no mundo via Internet);

- d) buscar evidências que justifiquem os fatos;
- e) comparar com literaturas similares (foram utilizadas para comparação e enriquecimento do trabalho duas dissertações de mestrado e um artigo científico publicado sobre a Marcopolo S.A.).

Observados os pontos acima, é apresentado, a seguir, as fases de elaboração desta pesquisa:

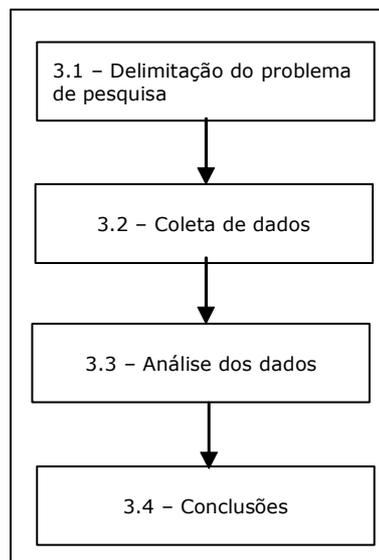


Figura 14 – Fases de elaboração da pesquisa

A seguir descreve-se cada uma das fases da pesquisa esboçadas na figura acima.

3.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A questão de pesquisa que orienta esta tese é **“como o conceito de competência organizacional está sendo aplicado no processo de implementação das estratégias organizacionais?”**. Contudo, ela também é guiada por alguns pressupostos, são eles:

P1 – A não utilização, por parte da organização, de uma definição explícita ou formal da utilização do conceito de competência organizacional não impede que este conceito esteja sendo aplicado na empresa.

P2 – O conceito de competência organizacional pode apresentar diferentes estruturas conceituais dentro das organizações.

3.2 COLETA DE DADOS

A partir do referencial teórico, do estudo exploratório e das condições de campo (caso selecionado Marcopolo S.A.) foram definidos os dois principais elementos constituintes do protocolo de pesquisa onde se utilizou o método de estudo de caso: os procedimentos de campo e as questões do estudo de caso que serviram de guia para o pesquisador. Segundo Yin (2001, p.89), “o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, e destina-se a orientar o pesquisador a conduzir o estudo de caso”.

O estudo exploratório foi realizado através de uma visita a Marcopolo S.A. realizada no primeiro semestre de 1997. Esta visita teve como objetivo entender melhor a realidade da empresa, como esta estava organizada, seus sistemas de gestão, entender se a organização fazia ou não uso do conceito de competências organizacionais na implementação de suas estratégias empresariais e verificar a possibilidade de realização deste trabalho na organização.

Este primeiro contato, com duração de 6 horas, ocorreu em dois momentos distintos. No primeiro momento o Gerente Comercial da África e Oriente Médio explicou como a empresa estava organizada mundialmente e no Brasil. O segundo momento foi com o Gerente Executivo de Projetos Especiais que explicou todo o funcionamento da fábrica mostrando, pessoalmente as instalações e o funcionamento e cada uma das áreas de trabalho e das documentações e técnicas utilizadas para melhoria e controle dos processos do Sistema de Produção Marcopolo.

Neste primeiro contato com a empresa percebeu-se que esta estava em amplo processo de internacionalização, através da abertura de subsidiárias próprias

e/ou através de *joint ventures* com empresas de outros países. Foi possível também identificar que o conceito de competência organizacional não estava formalmente presente no planejamento estratégico realizado pela organização e que o conceito de competência, amplamente e formalmente utilizado na empresa, estava diretamente relacionado somente a Gestão de Pessoas. Outro ponto interessante identificado foi o fato de a empresa definir suas estratégias de um jeito bem “marcopolino”, segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais, o que foi constatado posteriormente durante o andamento do trabalho, ser algo realmente realizado de uma forma bem diferenciada. Percebeu-se, também, que a empresa estava em um processo de reestruturação e definições estratégicas importantes, fato que também veio a se comprovar com o andamento do trabalho. Nesta oportunidade a organização se colocou a disposição para auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

Diante dos fatos acima relatados começou-se a organizar o estudo de caso. Contudo, por motivos particulares da pesquisadora, o processo de pesquisa de campo foi interrompido sendo retomado somente no segundo semestre de 2008.

Para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário (apêndice 1), com questões abertas, cujo objetivo foi de orientar as entrevistas em profundidade. Cabe destacar que durante as entrevistas outras questões não previstas no questionário foram emergindo, o que faz parte da limitação deste método. Foram realizadas entrevistas com:

- a) o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento (duração da entrevista duas horas) – como integrante do Comitê de Estratégia e Inovação da Marcopolo trabalha na definição das macro-diretrizes estratégicas da organização, assim como conduz e estuda todas as estratégias adotadas pela empresa;
- b) o Gerente de Estratégias e Marketing (duração da entrevista 4 horas) – também integra do Comitê de Estratégia e Inovação da Marcopolo trabalha na definição das macro-diretrizes estratégicas da organização, assim como fornece todas as análises necessárias que guiarão as decisões estratégicas da empresa;

- c) o Diretor Negócio Ônibus Ásia e Oriente Médio (duração da entrevista 2 horas) – até o ano de 2007 este diretor era responsável pelo Negócio ônibus como um todo, estando, portanto, bem interado de todos os acontecimentos e processos organizacionais.
- d) o Gerente Executivo de Projetos Especiais (duração da entrevista 6 horas) – responsável pelos projetos especiais da empresa como, por exemplo, pela implantação das subsidiárias Marcopolo (próprias ou joint ventures) em outros países. Especialista na área fabril e nos processos de mercado.

Além das entrevistas realizadas, a pesquisadora também assistiu a uma palestra sobre o processo de internacionalização da Marcopolo que ocorreu na ACIC (Associação da Indústria, Comércios e Serviços) de Bento Gonçalves, no dia 17/11/2008, na cidade de Bento Gonçalves às 19h 45min.

Foram entrevistados também três dos fornecedores da Marcopolo S.A. no Brasil. Utilizou-se também um questionário com questões abertas para guiar as entrevistas (apêndice 2):

- a) Zamprognia – Porto Alegre (1 hora de duração)
- b) Carrier Transcold – Canoas (1 hora 20min. de duração)
- c) Metal Work Pneumatic – São Leopoldo (1 hora e 23min. de duração)

Cabe destacar que todas as entrevistas e a palestra foram gravadas e transcritas, na íntegra, para auxiliar na análise dos dados. Durante o segundo semestre de 2008 até o fechamento do trabalho, foram trocados cerca de 65 e-mails entre a pesquisadora e o Gerente de Estratégias e Marketing e o Gerente de Projetos Especiais da Marcopolo. Estes e-mails tinham como objetivo esclarecer dúvidas da pesquisadora e envio de materiais relativos aos dados solicitados à empresa, por parte dos entrevistados. A utilização do e-mail para contato deveu-se principalmente ao fato dos gerentes não estarem alocados no Brasil e sim nas subsidiárias no exterior durante o período pós-entrevistas presenciais.

Com base no *framework* apresentado na figura 9 elaborou-se o quadro a seguir com o objetivo de auxiliar tanto na definição dos principais pontos das

variáveis a serem pesquisadas como, posteriormente, na análise dos dados coletados.

Variável	Pontos principais	O que verificar	Autores
1. Fatores estratégicos	1.1 Internos (organização)	- Identificação das capacidades e competências organizacionais atuais. - Definição das competências organizacionais a construir, manter, alavancar e proteger em função do mercado atual, das oportunidades futuras e tendências previstas e em construção.	Prahalad e Hamel (1990) Barney (1991) Mills <i>et al</i> (2002); Ruas (2005); Fernandes (2006); Chiesa e Manzini (1997); Sanches e Heene (1997);
	1.2 Externos (mercado)	característica atual do mercado, tendências emergentes, oportunidades futuras	Mahoney e Sanchez (1997) Becker (2004)
2. Conceito de negócio	2.1. Alvo preferencial	Identificação de preferências de mercado e segmentos de mercado	Sanches e Heene (1997); Fleury e Fleury (2001); Mills <i>et al</i> (2002); Ruas (2005); Fernandes (2006); Barney (1996) Mahoney e Sanchez (1997)
	2.2. Produto ofertado	Valor e custo percebido	
	2.3. Atividade chave	Atividades a executar para atingir cada segmento de mercado	
3. Conceito da Organização	3.1 Recursos	Principais capacidades necessárias ligadas as competências organizacionais	Prahalad e Hamel (1990) Barney (1991) Sanches e Heene (1997); Mills <i>et al</i> (2002); Ruas (2005); Fernandes (2006); Becker (2007) Barney (1996) Mahoney e Sanchez (1997)
	3.2 <i>Design</i> organizacional	Estrutura organizacional utilizada para coordenar suas capacidades	
	3.3 Controles e incentivos	Forma de avaliação e controle das recompensas	
4. Processos centrais	4.1 Criação de produto	- Processo de definição dos novos produtos a serem oferecidos - <i>Design</i> dos novos produtos e processos - Desenvolvimento de novos produtos e processos	Sanches e Heene (1997); Mahoney e Sanchez (1997)
	4.2 Realização de produto	- processo de produção - processo de marketing e distribuição - atividade de suporte ao cliente	
	4.3 Desenvolvimento de stakeholders	- processo de desenvolvimento de stakeholders (funcionários, fornecedores, clientes, governo, comunidade,	

		acionistas)	(1990) Javidan (1998)
5. Transformação	5.1. Criação do produto	- projeção das ofertas de produto - esquemas produtivos para concretizá-las	Sanches e Heene (1997);
	5.2 Realização do produto	- atividades de produção e entrega	Sanches e Heene (1997); Pralhad e Hamel (1990)
	5.3 Desenvolvimento de <i>stakeholders</i>	- relacionamento com importantes provedores de recursos	Sanches e Heene (1997); Barney (1996); Pralhad e Hamel (1990)

Quadro 3 - Definição dos principais pontos das variáveis a serem pesquisadas

Fonte: elaborado pela autora.

3.3 CRITÉRIOS DE VALIDAÇÃO

Para validação das análises realizadas utilizaram-se os seguintes critérios:

- comparação entre as informações obtidas através das entrevistas com os gerentes da empresa: estas comparações foram feitas com base nos discursos dos entrevistados, objetivando encontrar coerências e distorções;

- comparação entre os resultados dos discursos dos entrevistados com dados obtidos através do site da empresa na Internet e informações obtidas de entidades internacionais do setor automobilístico;

- análise desses resultados e confronto dos mesmos com o discurso dos fornecedores entrevistados.

- análise final dos resultados encontrados comparados com os resultados apresentados nas dissertações de mestrado pesquisadas e com os resultados do artigo científico publicado sobre o processo de internacionalização da empresa Marcopolo S.A.

◇◇◇

A próxima seção tem como objetivo propiciar um melhor entendimento sobre a Marcopolo S.A., empresa pesquisada neste trabalho.

4 ENTENDENDO A MARCOPOLO

A Marcopolo S.A., como hoje é conhecida, foi fundada em 6 de agosto de 1949, em Caxias do Sul/RS/BR, com o nome de Nicola & Cia. Ltda. A empresa, quando de sua fundação, era composta por oito sócios e quinze funcionários e se caracterizava por uma produção totalmente artesanal. Na época não existia chassi para ônibus, de modo que os chassis dos caminhões eram adaptados e transformados em estruturas de carrocerias para ônibus, sendo tudo feito em madeira.

Desta época até os dias de hoje muita coisa mudou. Atualmente a marca Marcopolo é reconhecida como sinônimo de carrocerias de ônibus diferenciadas, desenvolvidas de acordo com as necessidades de cada cliente¹⁴, e em conformidade com as normas de cada região onde atua. Ela está presente em vários continentes, com fábricas próprias no Brasil (3), em Portugal, na Argentina, no México, na Colômbia, na África do Sul, na China, na Rússia (2), na Índia (2) e no Egito. Hoje os Produtos Marcopolo encontram-se em mais de 103 países (anexo 1).

Esta seção pretende mostrar os principais marcos desta trajetória de aproximadamente 60 anos de história da Corporação Marcopolo S.A.

4.1 HISTÓRIA¹⁵

¹⁴ São exemplos de desenvolvimento de produtos de acordo com a necessidade de cada cliente os ônibus utilizados nas minas de cobre do Chile, veículos desenvolvidos com direção do lado direito para o mercado britânico e africano, ônibus com teto removível para transporte de peregrinos à Meca, unidades com divisórias para separar homens e mulheres na Arábia Saudita, entre outros tantos modelos desenvolvidos pela empresa.

¹⁵ Esta subseção foi baseada na pesquisa de documentos históricos da empresa e nos relatos dos entrevistados.

A Nicola & Cia. Ltda. iniciou suas operações em 1949, de uma forma totalmente artesanal, pois sem chassis para ônibus tinham que cortar e emendar no tamanho desejado os chassis de caminhões. Além disso, as carrocerias eram todas construídas em madeira. Esse processo todo, segundo relatos dos fundadores e primeiros funcionários da empresa, levava em torno de 90 dias.

Contudo, em 1953, a empresa começou a produzir as primeiras carrocerias com estruturas de aço, um marco na indústria de carrocerias de ônibus no Brasil. Pode-se começar a observar desde esta época a preocupação por parte da empresa em inovar, algo que a caracteriza até os dias de hoje, prova disso foi a premiação recebida pela empresa, no ano de 2007, como sendo a terceira classificada no ranking Índice Brasil de Inovação (IBI)¹⁶.

Com a introdução das estruturas metálicas em aço, em 1953, os veículos (ônibus) tiveram seu peso reduzido consideravelmente e, aliado a este fato, surgiu, na metade da década de 50, os chassis especiais para ônibus, o que agilizou o processo de fabricação, imprimindo, assim, uma nova dinâmica a história da empresa. A partir de então, os volumes de produção cresceram significativamente. Em 1954, a empresa trocou o nome para Carrocerias Nicola S.A., tornando-se uma empresa de capital aberto. Em 1957, a empresa viu-se obrigada, devido ao crescimento da mesma, a se transferir para uma nova sede no Bairro Planalto, continuando na cidade de Caxias do Sul.

No início da década de 60, a empresa atingiu uma produção de 240 unidades por ano. Em 1961, a empresa realizou sua primeira exportação, para a Companhia Omnibus Pando, do Uruguai. Segundo o diretor de estratégia e desenvolvimento “as exportações iniciaram em 61 não por alguma estratégia de expansão, mas sim meramente por oportunidades que surgiram na época e que continuaram se apresentando ao longo dos anos, antes disso tudo virar uma estratégia empresarial”.

¹⁶ Índice Brasil de Inovação (IBI) é o ranking de empresas inovadoras do setor de transformação, que mede esforços e resultados da atividade de P&D (pesquisa e desenvolvimento) a partir de dados declarados ao IBGE. O IBI é organizado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo em conjunto com o Instituto Uniemp e a Universidade Estadual de Campinas.

Durante a década de 60, a Marcopolo começou a investir em treinamento e na melhora do seu processo de produção o que refletiu diretamente no volume de produção da empresa como destaca o Gerente Executivo de Projetos Especiais “durante os anos 60, a atualização dos processos produtivos e a implantação de programas de treinamento aumentaram consideravelmente os níveis de produção, fazendo com que o número de carrocerias fabricadas fosse duplicado até o final da década”. Em 1961, iniciaram as primeiras exportações para o Uruguai, e em 1963 para o Paraguai.

A saída da família Nicola da participação acionária da empresa se deu no ano de 1967. Alguns outros fatos que ocorreram nesta década merecem também serem destacados: em 1968, o ônibus Marcopolo¹⁷ (desenvolvido com base nas técnicas mais modernas de produção e com um *design* bastante avançado para a época, segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais) é lançado no VI Salão do Automóvel, em São Paulo/SP/BR. Em 1969, a empresa conquistou o Gran Prêmio na classe de veículos motorizados, expedido pela FISA (Feira Internacional de Santiago), no Chile.

No início dos anos 70 a empresa lança o ônibus Rodoviário Marcopolo II e Urbano Veneza. Ainda nesta época, adquire a Carrocerias Eliziário, de Porto Alegre. Em 1971, devido ao grande sucesso do ônibus Marcopolo, a empresa muda sua denominação social para Marcopolo S.A. Carrocerias e Ônibus, e inicia a exportação de unidades CKD (*Completely Knocked Down*), juntamente com o fornecimento de tecnologia para a montagem das mesmas na Venezuela, através de uma aliança que durou 10 anos com a empresa Ensamblage Superior. O *know-how* adquirido ao longo destes 10 anos no fornecimento de carrocerias pelo sistema CKD, veio a desempenhar um papel estratégico nos futuros esforços de internacionalização da empresa. Percebe-se aqui o início de um processo de construção de um portfólio de capacitações para o processo de internacionalização.

¹⁷ O nome Marcopolo foi dado ao ônibus em homenagem ao navegador veneziano.

Em 1974, são lançados os ônibus: Rodoviário Marcopolo III e o Urbano Veneza Expresso e a empresa ingressa no mercado africano com a exportação de carrocerias em unidades CKDs para uma empresa em Gana. Já em 1977, a Marcopolo adquire a empresa Nimbus, de Caxias do Sul/RS/BR. O final dos anos 70 marca o início da negociação de ações da empresa na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Além disso, são lançados o ônibus articulado e as carrocerias Sanremo e Marcopolo SE. No 30º aniversário da empresa é lançado o Trolleybus, um ônibus elétrico, fruto do trabalho da área de engenharia da empresa, a qual desempenha atualmente um papel importante na área de pesquisa e desenvolvimento de novos modelos de ônibus.

Em 1981, a agora Marcopolo inaugura uma nova unidade fabril no bairro Ana Rech, Caxias do Sul/RS/BR com o objetivo de suprir uma demanda crescente de produção. Em 1983, é lançada a Geração IV, composta pelos ônibus rodoviários Viaggio, Paradiso e Strada, pelo ônibus urbano Torino e pelos microônibus Sênior e FB-4000. Em 1984, foi instituída a Marcopolo Distribuidora de Peças Ltda., com objetivo de agilizar o atendimento ao cliente Marcopolo, fornecendo peças para manutenção de seus ônibus.

O bom resultado da Geração IV garantiu, em 1986, o segundo prêmio Distinção Indústria, conferido pela FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), conquistado pelo sucesso do ônibus Paradiso. Neste mesmo ano, a empresa iniciou a implantação de técnicas japonesas de administração e produção nas unidades fabris. A adoção dessas técnicas deu origem ao que a empresa chama de “Sistema Marcopolo” que visa “a produção com qualidade, num bom ambiente de trabalho, por pessoas satisfeitas”, e cujos principais pilares de sustentação são a filosofia SUMAM (Sugestões de Melhoramentos do Ambiente Marcopolo) e o sistema SIMPS (Sistema Integrado Marcopolo de Produção Solidária). Percebe-se aqui o início do desenvolvimento do processo de construção de um portfolio de capacitações na área de gestão do sistema da produção que hoje vem a ser a principal competência organizacional que possibilitou a empresa se lançar em um processo de internacionalização.

Cabe também destacar que em 1989 a Marcopolo inaugurou a unidade fabril da MVC Componentes Plásticos, em São José dos Pinhais/PR/BR. Esta fábrica produzia peças e componentes plásticos para uso exclusivo da Marcopolo. Contudo,

com o passar dos anos a empresa passou a produzir e fornecer uma vasta gama de produtos para diversas indústrias. Em 1988, no Peru, técnicos da empresa montaram um lote de 300 ônibus urbanos, acontecendo o mesmo processo no Chile. No mesmo período, a empresa chega no mercado norte americano exportando o ônibus S&S, criado especialmente para este mercado.

A década de 90 para a Marcopolo iniciou com a criação da Escola de Formação Profissional Marcopolo e o ingresso, em 1991, no Mercado Comum Europeu, com a aquisição de uma fábrica instalada em Coimbra/Portugal. Neste mesmo ano a empresa lança o ônibus urbano Torino Ligeirinho, um conceito novo desenvolvido em conjunto com a Prefeitura de Curitiba/PR. Em 1992, a denominação social da empresa passou a ser Marcopolo S.A., a qual é mantida até hoje. Nesse mesmo ano foi lançada a linha de produtos da Geração V. Ainda em 1992 a empresa fechou um contrato de exportação e de venda de tecnologia com a empresa Dina Autobuses, do México.

Em 1995, foram lançados os modelos Torino Biarticulado e Torino Low Entry, especiais para a linha urbana. No mesmo ano, a Marcopolo apresenta ao mercado o Paradiso Low Driver e o Paradiso DD 1800, primeiro ônibus de dois andares do Brasil. Mais uma vez uma atitude inovadora no mercado nacional. Neste mesmo ano a empresa encaminha registro no programa de ADR's (*American Depositary Receipts*)¹⁸ em nível 1.

Nos dois últimos anos da década de 90 vários foram os acontecimentos que marcaram a história da empresa. Em 1996, a empresa recebeu a certificação internacional ISO 9002 e instituiu o programa ADR's nível 1. Um ano depois, a Marcopolo obteve a certificação ISSO 9001. No mesmo ano a Marcopolo comprou, em leilão, uma fábrica desativada localizada na cidade de Rio Cuarto, na Província de Córdoba/AR, nascendo assim, a Marcopolo Latinoamérica. No mesmo período foi lançado o Minibus Volare, menor que um microônibus e maior que uma van

¹⁸ ADR's são certificados emitidos por bancos norte-americanos, representando ações de uma empresa fora dos Estados Unidos. São classificados em três níveis: nível 1 – são comercializadas no

(destinado ao transporte executivo, tipo lotação e escolar) que passou a ser fabricado na Unidade Planalto, unidade esta que recebeu um novo layout e passou a centralizar a fabricação de microônibus e veículos comerciais leves. Mais um produto inovador no Brasil e que exigiu que a empresa desenvolvesse uma parceria especial com a Agrale para a construção de um chassi que se adaptasse ao tamanho do veículo.

Em Águas Calientes, México, foi constituída, no mesmo período, a Polomex S.A. (uma subsidiária própria da Marcopolo) e no Brasil a Marcopolo adquiriu 50% das cotas sociais da Ciferal Indústria de Ônibus Ltda., de Duque de Caxias, no estado do Rio de Janeiro, bem como seu controle administrativo e produtivo.

Em 2000, foi constituída a empresa Superpolo S.A., em Bogotá/Colômbia. Uma *joint venture* entre a Carrocerias Superior (Superbus) e a Marcopolo, onde cada uma entrou com 50% e a Marcopolo ficou responsável pelo sistema de produção. No mesmo ano a Marcopolo firmou uma parceria com a Scania South Africa Pty Ltda., localizada na cidade de Pietersburg, na África do Sul, para o fornecimento de tecnologia e gestão industrial na montagem do ônibus urbano Torino para aquela região. Segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais:

“a Scania nos chamou e disse ‘lá eu quero vender 500 ônibus por ano (...) eu Scania mando o chassi da Europa para lá e vocês mandam a carroceria do Brasil para lá, fazemos o matrimônio lá não sei aonde e aí vamos atender o mercado’. Nós [Marcopolo] gostamos da idéia e pensamos juntos com a Scania como fazer isso, começando, assim, as nossas atividades na África do Sul através de um processo pontual de atender um nicho de mercado”.

Nesse mesmo período foi lançada, no Brasil, a linha de ônibus rodoviários Geração VI. Cabe destacar que cada geração de ônibus lançada pela empresa Marcopolo no Brasil acaba, segundo o Gerente de Negócios (linha Bus) da Metal Work – parceiro (fornecedor) estratégico da Marcopolo, “ditando a tendência que o mercado brasileiro de ônibus vai seguir”. Afirmação esta que corrobora com a opinião de outros dois parceiros da Marcopolo.

Em 2001, realizou-se um contrato de transferência de tecnologia para a cidade de Chaugzson/China, onde pela primeira vez a Marcopolo montou uma fábrica para a produção específica de três tipos de Ônibus e vendeu esta tecnologia para a empresa italiana Iveco. No mesmo ano foi Instituído o CEMEC (Centro Marcopolo de Educação Corporativa). Ainda em 2001, houve duas transferências de instalações: uma da Marcopolo South Africa, para Johannesburgo, agora como uma subsidiária própria e não mais em parceria com a Scania; e outra da linha de produção da Polomex de Águas Calientes para a cidade de Monterrey, na unidade fabril da Mercedes-Benz (DaimlerChrysler), México. Este fato ocorreu após a Evobus, divisão da DaimlerChrysler, adquirir 26% do capital societário da Polomex. Neste mesmo ano a Marcopolo adquiriu os outros 50% das cotas sociais da Ciferal, tornando-se esta uma empresa 100% Marcopolo.

Em 2002, na busca de uma maior transparência em todas as suas ações e resultados, a Marcopolo aderiu ao Nível 2 de Governança Corporativa da Bovespa. Empresas em Nível 2 seguem normas rígidas de relatos contínuos sobre suas decisões e desempenho, que devem ser realizados em formato e datas pré-definidas, e que ficam à disposição do mercado financeiro bem como de toda comunidade. Neste mesmo ano, devido a crise econômica na Argentina, a elevada taxa de inadimplência e a dificuldade de encontrar clientes com real capacidade de pagar pelos seus produtos, a Marcopolo decidiu deixar a fábrica Marcopolo Latinoamérica em um estado de “hibernação”, parando seu processo fabril e fornecendo somente serviços de assistência técnica aos clientes.

Em 2003, a marca Ciferal foi reposicionada no mercado transformando-se num centro exclusivo de produção de ônibus e microônibus destinados ao transporte de passageiros em centros urbanos. Esta mudança foi marcada através do lançamento do Citmax. Neste mesmo ano a fábrica de Ana Rech/Caxias do Sul/BR, começou a passar por algumas atualizações, recebendo um novo layout, sistema de iluminação natural, novas cabines e estufas de pintura, e sistemas de ventilação e exaustão, sendo a inauguração desta nova linha realiza em 2004.

Neste mesmo ano, a empresa passou por uma reestruturação organizando-se estruturalmente em 4 Unidades de Negócios Independentes: Negócio Ônibus, com as marcas Marcopolo e Ciferal; Negócio LCV, com a marca Volare; Negócio Peças &

Componentes, com as marcas já consagradas; e Negócio Produtos Plásticos, com a marca MVC.

Em 2007, a empresa já contava com quatro plantas no Brasil - duas em Caxias do Sul/RS, uma no Rio de Janeiro/RJ e outra em São José dos Pinhais/PR - e sete no exterior - África do Sul, Colômbia, México, Portugal, Argentina, Índia e Rússia (2).

Em 2008, a Marcopolo novamente passou por uma reestruturação e hoje se encontra organizada conforme a figura a seguir. Nesse mesmo ano a Marcopolo e a companhia egípcia GB AUTO S.A.E. firmaram uma *joint venture* a GB BUSES S.A.E. (GBB) – onde a Marcopolo passará a deter 49% do capital social e a GB AUTO S.A.E. 51%. A GBB entrará em operação em Suez/Egito, em julho de 2009, com gestão compartilhada pelas duas empresas e atuará no mercado daquele país e também em outros no Oriente Médio, África e Europa.

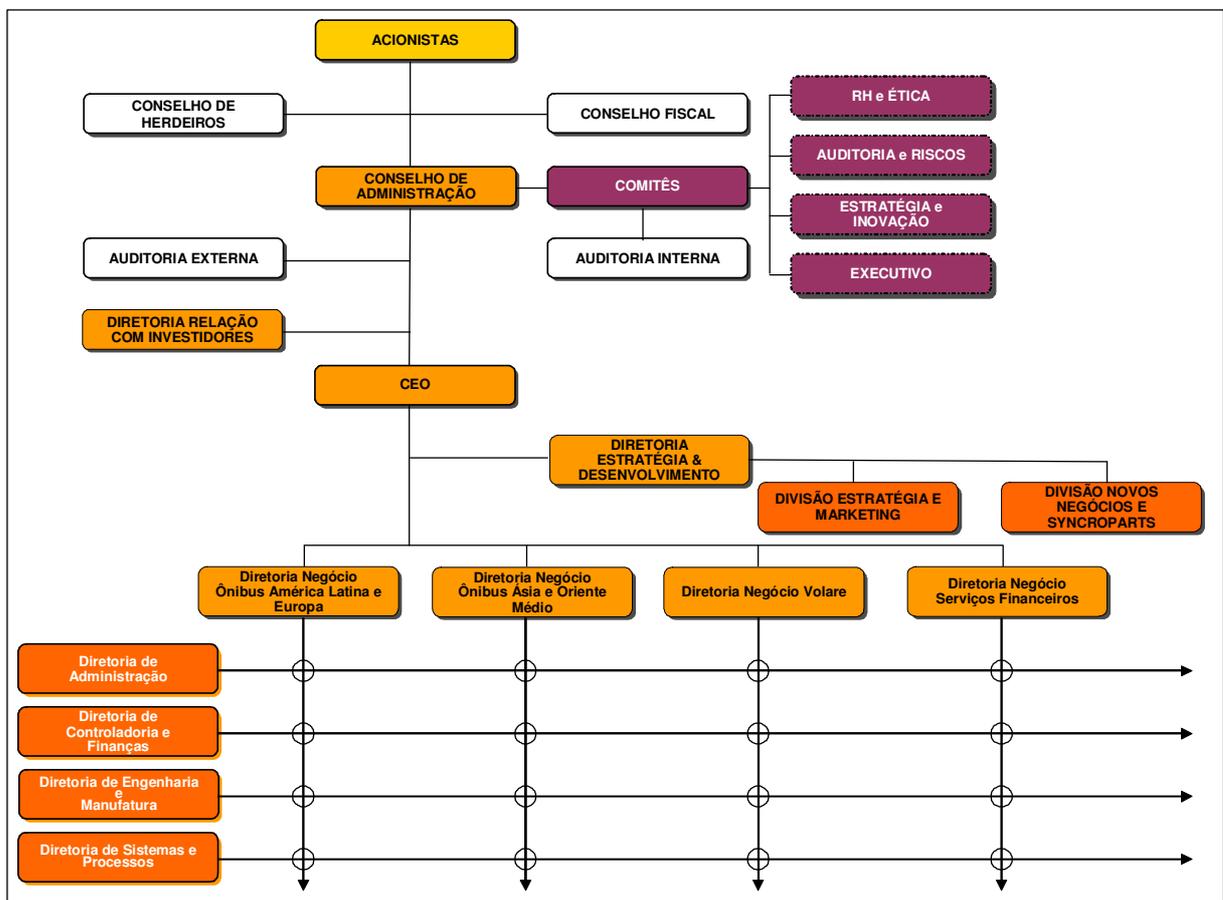


Figura 15 – Organograma da empresa

Fonte: organograma fornecido pela Marcopolo

Em novembro de 2008 a Marcopolo fechou negociação com a empresa Arteccla, passando para esta o controle do capital social da MVC. Segundo José Rubens de la Rosa, diretor-geral da Marcopolo, esta operação está alinhada com a estratégia de focar investimentos e esforços na atividade central da companhia, a que é de produção e comercialização de carrocerias para ônibus. Segundo o diretor-geral “Manteremos participação societária minoritária em fornecedores relevantes e/ou de tecnologia estratégica”²⁰.

4.2 O NEGÓCIO MARCOPOLO

O negócio da Marcopolo S.A. é criar soluções e serviços para transporte coletivo de passageiros rodoviários, inclusive o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento fez questão de destacar que “nosso [Marcopolo] negócio não é transporte aéreo e nem marítimo é rodoviário, incluindo aí transportes urbanos e intermunicipais”.

Portanto, a Marcopolo é uma montadora de carrocerias que é capaz de acoplá-las a qualquer tipo de chassi e motor (a diesel ou gás natural, por exemplo) para atender ao setor de transporte coletivo rodoviário. A próxima subseção traz

²⁰ Declaração extraída do site <http://www.marcopolo.com.br/novo/mpo/noticias.asp?id=915>, no dia 18/12/2008.

uma explicação mais detalhadas dos produtos desenvolvidos, fabricados e vendidos pela empresa.

4.2.1 Os produtos Marcopolo²¹

Os produtos Marcopolo podem ser classificados em:

- a) rodoviários: são que as que tem como público alvo as companhias de transporte rodoviários interestadual e internacional, as operadoras de turismo e de fretamento. Este é o segmento onde são ofertados os produtos de maior valor agregado, segundo o Gerente de Projetos Especiais;
- b) urbanos e intermunicipais: são os que tem como público alvo as concessionárias de transporte local e intermunicipal, tendo sua performance influenciada pela política de transporte dos municípios;
- c) micros: são utilizados para deslocamentos rápidos em grandes cidades e para turismo, tendo também sua performance, muitas vezes, influenciada pela política de transporte dos municípios.

Cabe destacar que as carrocerias de ônibus da Marcopolo são desenvolvidas de acordo com as necessidades de cada cliente dentro de um sistema *tailor-made*²² e sempre em conformidade com as normas de cada região onde a empresa atua. Além desse fato, existe um outro importante ponto, todos os modelos de carrocerias desenvolvidos e produzidos pela Marcopolo são compatíveis com os diversos chassis disponíveis no mercado, sendo que os chassis Mercedes-Benz, Agrale, Volkswagen, Scania e Volvo, produzidos no Brasil, são os mais utilizados pela Marcopolo. Contudo, a empresa também utiliza os chassis da Mitsubishi e Nissan,

²¹ As informações aqui apresentadas sobre os produtos Marcopolo foram obtidas através do material comercial da empresa e do site da empresa (<http://www.marcopolo.com.br>).

²² Entende-se aqui um sistema de produção *tailor-made* como um sistema de produção sob medida, onde todo o produto é desenvolvido e fabricado de acordo com o desejo e necessidades dos clientes.

do Japão; Isuzu/GMC, da Colômbia; Daewoo e Hyundai, da Coréia; MAN, da Alemanha; DAF/VDL, da Holanda; Iveco, da Itália; Tata Motors, da Índia, e Voldai, da Rússia. Segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais:

“nós [Marcopolo] trabalhamos com qualquer tipo de chassi, nós conhecemos todos os ‘chassiseiros’²³ nacionais e internacionais, então nós temos uma capacidade de colocar a nossa carroceria em qualquer tipo de chassi. São poucos que fazem isso, ou melhor, ninguém faz isso no mundo”.

Observa-se aqui uma importante capacidade desenvolvidas pela Marcopolo que integra o seu Sistema de Gestão de Produção. Segue nas subseções a seguir uma breve descrição de cada uma das diferentes linhas de ônibus produzidas pela Marcopolo e o que a empresa busca oferecer ao cliente com cada um de suas diferentes linhas.

4.2.2.1 Urbanos e Intermunicipais

Os ônibus da linha urbana da Marcopolo possuem sua estrutura voltada para a resistência e durabilidade, visando à segurança dos usuários do transporte coletivo. Os modelos fabricados atualmente são: Torino, Viale, Viale Articulado, Grand Viale, Gran Viale Articulado, Sênior Midi (anexo 2).

Já os ônibus intermunicipais buscam atender as necessidades do transporte de passageiros em pequenas e médias distâncias. Para tanto, a Marcopolo oferece modelos com baixo custo operacional. Os modelos fabricados atualmente são: Andare, Ideale 770, Ideale 770 motor traseiro (anexo 3).

Cabe destacar que os produtos urbanos com a marca Ciferal oferecem baixo custo operacional, menor consumo de combustível, menor desgaste do motor, além de maior facilidade de limpeza e manutenção, segundo informações fornecidas pela empresa. Modelo atualmente fabricado pela Ciferal: Citmax (anexo 4).

²³ Expressão utilizada dentro da empresa quando estão se referindo as empresas que produzem chassi.

4.2.2.2 Rodoviários

As diversas linhas de ônibus rodoviários da Marcopolo buscam oferecer, segundo a empresa, soluções diferenciadas em aerodinâmica, ergonomia, segurança e conforto. Os modelos fabricados atualmente são: Viaggio 1050, Paradiso 1200, Paradiso 1350, Paradiso 1550 LD, Paradiso 1800 DD (anexo 5).

4.2.2.3 Micros

Os micros são projetados para deslocamento rápidos nas grandes cidades e também para o turismo. Os modelos fabricados atualmente são: Sênior Rodoviário e Sênior Urbano (anexo 6).

4.3 UNIDADES MARCOPOLO

Atualmente a Marcopolo conta com três unidades fabris no Brasil e 10 no exterior. Veremos a seguir cada uma delas em maiores detalhes.

4.3.1 Unidades Nacionais

No Brasil a Marcopolo conta atualmente com três unidades: Unidade Planalto, Unidade Ana Rech e Unidade Ciferal, descritas a seguir.

4.3.1.1 Unidade Ana Rech

Localizada em Ana Rech, na cidade de Caxias do Sul/RS, a Unidade Marcopolo Ana Rech, considerada a principal fábrica da Marcopolo no Brasil, foi inaugurada em 1981 pelo Presidente da República do Brasil, João Figueiredo. Desde então ela passou por vários processos de reestruturação e adaptação às novas tecnologias da área. A mais nova modificação na fábrica ocorreu no ano de 2004, quando foi inaugurada sua nova linha de montagem pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva. Atualmente a fábrica dispõe de uma área física de 321.000m² e 60.000m² de área construída, onde são fabricados os produtos ônibus urbanos e rodoviários. Segundo o Gerente de Estratégia e Marketing “ônibus é um produto grande, muito grande, precisa de muito espaço. Você pode ver que em todas as fábricas nós vamos ter 10% a 15% de área construída em relação à área desocupada”.

A capacidade de produção desta fábrica gira em torno de 5.000 unidades/ano. São produzidos nesta unidade fabril os seguintes produtos Marcopolo: Torino, Viale, Gran Viale, Allegro, Ideale 770, Senior Midi, Andare Class, Viaggio 1050, Paradiso 1200, Paradiso 1350, Paradiso 1550, Paradiso 1800, todos na mesma linha de produção.

4.3.1.2 Unidade Planalto

A Unidade fabril Marcopolo Planalto foi inaugurada em 1957 devido ao grande aumento na quantidade de ônibus produzidos pela empresa na época. Localizada no bairro Planalto, em Caxias do Sul, conta com uma área física de 48.000 m² e uma área construída de 38.000 m². Em 1998, esta unidade fabril recebeu novo layout, e passou a centralizar a fabricação de microônibus e veículos comerciais leves. A capacidade de produção desta fábrica gira em torno de 4.800 unidades/ano. Os produtos fabricados nesta unidade fabril são: Sênior e Volare.

4.3.1.3 Unidade Ciferal

A Empresa Ciferal, Fundada em 1955, instalou-se originariamente em Ramos/RJ/BR. Em 1992, após passar por um processo de estatização, quando 70% de suas ações foram adquiridas pelo governo carioca, transferiu-se para o município de Duque de Caxias/RJ/BR, onde está localizada até hoje. Em 1999, a Marcopolo adquiriu 50% das cotas sociais da empresa, bem como seu controle administrativo e produtivo; e, em 2001, a Ciferal tornou-se uma empresa 100% Marcopolo. A partir de então, com investimentos em melhorias estruturais, tecnológicas e humanas, foram implantados novos layouts industriais e administrativos no parque fabril, visando aumentar a eficiência e produtividade, e reduzir custos. Como resultado, em 2003 a Ciferal pôde ser transformada num centro exclusivo de produção de ônibus e microônibus destinados ao transporte de passageiros em centros urbanos. Atualmente, a empresa possui uma área física de 194.000 m² e uma área construída de 71.000 m². Esta unidade fabril dedica-se a produção de ônibus urbanos e veículos comerciais leves. Sua capacidade de produção gira em torno de 3.000 unidades/ano. Os produtos fabricados nesta unidade fabril são: Citimax, Torino e Viale.

4.3.2 Unidades Internacionais

No exterior a Marcopolo encontra-se, atualmente, com onze unidades em nove países: Portugal, Argentina, México, Colômbia, África do Sul, China, Rússia (duas unidades), Índia (duas unidades) e, a mais recente, Egito. Segue uma breve descrição de cada uma destas unidades.

4.3.2.1 Unidade Portugal (Marcopolo Indústria de Carrocerias S.A.)

No final dos anos 80, a Marcopolo percebeu que no mercado externo ela não estava concorrendo apenas com as carrocerias brasileiras, mas também com as empresas estrangeiras de mercados mais desenvolvidos que tinham melhor qualidade em *design* e acabamento, componentes mais sofisticados e melhor tecnologia em montagem de ônibus.

Desta forma em 1991, a Marcopolo decidiu se aproximar mais do mercado europeu, que é considerado o berço da tecnologia de ônibus, e realizou uma *joint venture* com o grupo português EVICAR, localizado na cidade de Coimbra, em Portugal. Nesta associação a Marcopolo ficou com 76% das operações e assumiu o controle administrativo da fábrica, fundando, assim, a Marcopolo Indústria de Carrocerias S.A. Em 1994, a Marcopolo adquiriu os outros 24% restantes da empresa com o objetivo de ter o maior controle sobre as operações. Contudo, cabe destacar que a aquisição da fábrica de Portugal não fazia parte do processo de internacionalização da Marcopolo, este teve início somente na segunda metade dos anos 90, segundo todos os entrevistados.

O aprendizado adquirido com esta fábrica em Portugal trouxe para a Marcopolo uma melhora na qualidade do *design* de seus ônibus, assim como introduziu, não só na empresa, mas também no mercado brasileiro, a utilização de acabamentos e componentes mais sofisticados que os utilizados até então.

A Marcopolo Indústria de Carrocerias S.A. tem como principal função, segundo os entrevistados, trabalhar e pesquisar tecnologia de ponta na área de transporte coletivo de passageiros rodoviários. Isso fica claro nesta declaração do Gerente de Estratégia e Marketing “essa fábrica [de Portugal] acabou sendo um espaço onde a Marcopolo busca novas tecnologias, isso lá se vê muito. Tecnologia de ponta. Esse é o objetivo desta fábrica”. Perece-se aqui que o foco estratégico desta fábrica é permitir que a Marcopolo tenha acesso aos recursos locais (europeus), além de aproximar a empresa das tendências mais avançadas em *design* deste mercado. Toda a tecnologia captada por esta fábrica de Portugal é transferida diretamente para a matriz, localizada na fábrica de Ana Rech (Caxias do Sul), e incorporadas às outras operações da empresa no mundo, segundo todos os entrevistados.

Essa busca por tecnologias de ponta fez com que nos primeiros anos a Marcopolo Portugal concentrasse-se na prospecção de mercados, pesquisando as necessidades do consumidor europeu, para posteriormente desenvolver um produto

que atingisse os índices de satisfação do usuário final nos conceitos de *design*, funcionalidade, conforto e segurança. Resultado deste empenho foi o desenvolvimento do micrônibus Sênior versão Europa, certificado pelas normas da ECE²⁴ (Economic Commission for Europe Standards), em 2002. Outros modelos da marca Marcopolo foram sucessivamente ajustados para atender as normas dos países europeus e, em 2004, com linhas de produção renovadas e o lançamento do modelo urbano Viale, a Marcopolo Portugal foi reposicionada no mercado europeu para aumentar sua participação no mesmo. Como resultado, recebeu o título de “Busbuilder of The Year 2004”, na 17ª edição da Busworld²⁵, em Kortrijk, Bélgica.

Em virtude deste perfil de pesquisa e busca de novas tecnologias a Marcopolo Portugal mantém uma parceria com a Universidade de Coimbra, através da sua faculdade de Engenharia, para o desenvolvimento de pesquisas voltadas ao processo tecnológico aplicado ao produto ônibus para atender necessidades específicas de mercado. Essa parceria vai ao encontro do foco dessa subsidiária, que segundo o Gerente-Geral da Marcopolo Portugal, difere das outras operações da empresa no mundo. A estratégia da Marcopolo Indústria de Carrocerias S.A é atuar em nichos de mercado bem determinados, de volumes menores, “O nosso foco é trabalhar esses nichos. Assim mantemos a nossa participação de mercado com produtos de alto valor agregado e tecnologia própria, desenvolvida sob medida as necessidades dos clientes.”

A unidade fabril de Portugal conta atualmente com uma área física de 28.000 m² e uma área construída de 7.000 m². Sua capacidade de produção é de 250 unidades/ano e se concentra na produção de ônibus urbanos, rodoviários e microônibus. Os produtos fabricados nesta fábrica são: Viale, Sênior, Allegro SE, Viaggio III 350, Viaggio III 370.

²⁴ Norma de certificação utilizada na Europa.

²⁵ A Busworld é uma feira internacional que tem como missão colaborar com o seguimento de ônibus em todos os países em que o evento é realizado. Fonte: <http://www.busworld.com.br> obtida em 26/01/2009.

4.3.2.2 Unidade Argentina

Em 1997, a Marcopolo adquiriu uma fábrica desativada localizada na cidade de Rio Cuarto, na província de Córdoba, Argentina, através de um leilão. A localização da fábrica era considerada favorável pela empresa, pois estava localizada numa região com forte concentração da indústria automobilística e ficava abaixo do eixo de Buenos Aires, o que na época significava um maior incentivo através de menores encargos com o custo da mão-de-obra. Além destes fatores já citados, a possibilidade de acesso a outros países do Mercosul e para o Chile também contou bastante para a aquisição desta fábrica. Portanto, assim nasceu a Marcopolo Latinoamérica.

Contudo, com a crise Argentina que iniciou no final dos anos 90 a Latinoamérica localizada em Córdoba foi colocada em estado de “hibernação” na expectativa de que a situação no país fosse melhorar. A fábrica foi desativada, mas a Marcopolo continuou fornecendo os serviços de assistência técnica. Além desse serviço foi mantido o escritório de vendas da empresa na cidade de Buenos Aires/AR.

Todavia, o ciclo de recuperação da economia Argentina se tornou muito longo. Atualmente a unidade de Córdoba esta fechada, pois ela, segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais, “não tinha mais sentido. Mudou a economia, mudaram os valores, mudaram as ralações de dólar e peso, dólar e real, e isso tudo não ficou mais nem competitivo para nós. Aí batemos em retirada. Recuou-se e se fechou à fábrica”.

Porém, durante este processo de fechamento da fábrica a Marcopolo vislumbrou um outro tipo de oportunidade no mercado argentino. A Marcopolo adquiriu 30% da Metalpar, empresa Argentina que produz carrocerias de ônibus como a Marcopolo, e agora trabalham com este sócio. Portanto, a empresa fechou a sua fábrica própria em Córdoba, mas continua presente no mercado através da sociedade com a Metalpar.

Desta forma, atualmente, a Marcopolo atende via Brasil, os pedidos de maior valor agregado, como os *double decks*, por exemplo, e os pedidos de menor valor agregado, como os urbanos e intermunicipais, são atendidos pela Metalpar. Nesta

sociedade a Marcopolo é responsável pela gestão operacional. Segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais “a Marcopolo tem uma ocupação muito forte em dar a eles a melhoria de *layout*, a melhoria de qualidade, de processos, otimizações, e tudo isso está sendo feito neste sentido”.

4.3.2.3 Unidade México (Polomex)

Em 1992, a Marcopolo iniciou suas atividades no México através de uma aliança estratégica – prevista para durar 10 anos - com a Dina Autobus, empresa mexicana, privatizada em 1991, maior fabricante de ônibus no México e líder na produção de caminhões. A aliança estratégica previa a montagem e comercialização de ônibus no México. Esta aliança iniciou com a exportação de ônibus completos e carrocerias em CKD.

Antes da crise econômica mexicana, que ocorreu entre 1994 e 1995, conhecida como Tequilaço, o desalinhamento entre as estratégias de ambas as empresas começaram a aparecer. A Marcopolo sempre primou pela qualidade de seus produtos e de seu atendimento, que segundo o Gerente de Estratégia e Marketing “são as principais características que a estrela da Marcopolo simboliza”, porém, a Dina não estava trabalhando nesta mesma direção. Desta forma, em 1997, a aliança estratégica entre as duas empresas foi desfeita legalmente.

Após o rompimento com a Dina, a Marcopolo fundou, em 1999, a Polomex, na cidade de Águas Calientes, no México. Em de 2001, a Marcopolo realizou uma *joint venture* com a Evobus, divisão da DaimlerChrysler, que adquiriu 26% de participação do capital societário da Polomex, e, para facilitar o processo de produção e integração carroceria-chassi, a linha de produção da Polomex foi transferida para a cidade de Monterrey, para a unidade fabril da Mercedes-Benz México. O negócio entre as duas empresas funciona da seguinte forma: tanto a Mercedes-Bens quanto a Polomex vendem os ônibus completos (carroceria Marcopolo e Chassi Mercedes-Benz), contudo a Mercedes-Benz, por possuir uma financiadora, financia o valor total para o cliente final e paga a Polomex em sete dias após o fechamento da compra.

A parceria entre as duas empresas viabilizou a produção e entrega aos clientes de produtos no sistema “pára-choque a pára-choque”, o que, segundo o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, “permite dar ao cliente uma garantia unificada e integral, uma vez que carroceria e chassi são objetos de uma venda conjunta”, ou seja, no caso da Polomex o chassi é sempre da Mercedes-Benz. Segundo Wilk e Fensterseifer (2005, p. 12) esta parceria entre a Mercedes-Benz e a Polomex, em função da proximidade com o parceiro, permitiu a Marcopolo um “acesso privilegiado, assimétrico, em relação ao mercado, e preemptivo aos desenvolvimentos tecnológicos e inovações na parte de chassis e motorização”.

A empresa conta atualmente com uma área física de 547.625 m² e uma área construída de 42.209 m². Sua capacidade de produção é de 2000 unidades/ano e se concentra na produção de ônibus urbanos, rodoviários e microônibus. Os produtos fabricados nesta fábrica são: Multego, Turiclass, Boxer, Allegro, Andare, GranViale Articulado, Torino, Midbus (Vicino).

4.3.2.4 Unidade Colômbia (Superpolo)

Em 2000, no contexto do projeto Transmilênio²⁶ - projeto no qual a Marcopolo dedicou especial atenção trabalhando em conjunto com o poder público de Bogotá - e continuando com o seu processo de internacionalização que visava atender países como a Colômbia, Venezuela, Peru, Equador e Panamá, a Marcopolo firmou uma *joint venture* (50% de participação da Marcopolo e 50% Superbus) com a maior fabricante de carrocerias da Colômbia, a Carrocerias Superior, também conhecida como Superbus, e constituiu a Superpolo. Segundo os entrevistados a aliança com a Superbus trouxe para a Marcopolo vantagens de custo, escala e logística e permitiu

²⁶ O projeto Transmilênio consiste num sistema de transporte coletivo desenvolvido com objetivo de solucionar o caos do transporte na cidade de Bogotá, Colômbia. Na fase inicial o projeto espelhou-se no sistema de transporte brasileiro das cidades de Curitiba e Goiânia.

a Superpolo a participação na concorrência governamental para o projeto Transmilênio.

A Superpolo encontra-se instalada na zona industrial ao sul de Bogotá, nas antigas instalações da Superbus. Segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais, a Superpolo

“pode atender ao Pacto Andino²⁷ tranqüilamente. Tem mercado bom, tem produto bom, tem um mercado que poderá ir além da sua fronteira, que é o famoso mercado Nafta. São 5 países que podemos atender com a Superpolo. E o que não podemos atender com ela, atendemos diretamente aqui pelo Brasil”.

A empresa conta atualmente com uma área física de 77.000 m² e uma área construída de 46.000 m². Sua capacidade de produção é de 2800 unidades/ano e concentra-se na produção de ônibus urbanos, rodoviários, microônibus e miniônibus. Os produtos fabricados nesta fábrica são: Senior Microbús, Viale, Gran Viale Padron, Andare, Senior.

4.3.2.5 Unidade África do Sul (Marcopolo South África PTY Ltda)

No ano de 2000, a Marcopolo firmou uma parceria com a Scania South Africa Pty Ltda., localizada na cidade de Pietersburg, na África do Sul, para o fornecimento de tecnologia e gestão industrial na produção do ônibus urbano Torino para aquela região.

Contudo, no segundo semestre do ano 2001 a Marcopolo decidiu seguir carreira solo e comprou a unidade fabril da Volvo, em Johannesburgo, e fundou a Marcopolo South África PTY Ltda. A idéia da carreira solo é explicada da seguinte forma pelo Gerente Executivo de Projetos Especiais

“Começamos a olhar para frente e para o lado e ver que lá tinha mercado e que nós poderíamos ficar sozinhos, pois o que estava lá era tudo coisa

²⁷ A *Comunidad Andina de Naciones* (Comunidade Andina de Nações) – CAN - é um bloco econômico sul-americano formado pela Bolívia, Colômbia, Equador e Peru (Venezuela deixou o bloco). O bloco foi chamado Pacto Andino até 1996 e surgiu em 1969 com o *Acordo de Cartagena*.

importada. Então chegamos a conclusão que era melhor irmos lá de carreira solo e colocarmos uma hora chassi Scania, uma hora Volvo e poderíamos vender muito mais”.

Inicialmente os ônibus rodoviários eram exportados para a fábrica de Johannesburgo prontos ou em PKD (*Partial-Knocked Down*), enquanto os ônibus urbanos eram exportados em MKD (*Médium-Knoched Down*) e CKD (*Completely Knoched Down*), processo que aos poucos está sendo alterado.

A empresa conta atualmente com uma área física de 31.620 m² e uma área construída de 11.440 m². Sua capacidade de produção é de 2800 unidades/ano e se concentra na produção de ônibus urbanos, rodoviários e microônibus. Os produtos fabricados nesta fábrica são: Torino, Torino Articulado, Andare 850.

4.3.2.6 Unidade China

A entrada da Marcopolo na China deu-se através da empresa italiana Iveco, a qual convidou a Marcopolo a participar de um contrato de licenciamento, que envolveria um pacote de tecnologia, acervo técnico e a instalação de uma fábrica para a produção de carrocerias. Este contrato abarcaria, também, o comprometimento da Marcopolo em fornecer assistência técnica, treinamento e ensinar os procedimentos operacionais da fábrica tanto aos italianos quanto aos chineses, parceiros dos italianos na China.

Desde 1997, a Marcopolo já estava estudando o mercado chinês e já havia identificado o mesmo como sendo um mercado estratégico para a empresa. Contudo, era a primeira vez na sua história que ela estaria vendendo sua tecnologia produtiva para um concorrente – a Iveco concorre com a Marcopolo no mercado Europeu, segundo o Gerente de Estratégias e Marketing.

Após estudar o assunto, a Marcopolo, em 2000, decidiu consolidar o acordo e assinar o contrato de licenciamento entre Marcopolo e Iveco, com duração prevista até o ano de 2007. Dentro deste contato foram desenvolvidos três projetos de ônibus para a Iveco, um micro, um urbano e um rodoviário. Estes produtos não eram inteiramente novos, mas sim foram realizadas adequações nos produtos existentes para estes serem utilizados no mercado chinês. Além disso, a Marcopolo estaria

proibida de entrar com seus produtos no mercado chinês até o ano de 2007, fosse através de exportações ou de produção local (GÓES, 2005).

Contudo, a Marcopolo queria se estabelecer na China, segundo o Gerente de Estratégia e Marketing. Essa vontade fica clara na declaração do vice-presidente do conselho de administração da Marcopolo²⁸:

“você tem concentrado, naquela parte do extremo oriente (China, Índia, Indonésia, Tailândia, Malásia, Filipinas, Burma, Singapura, etc.) metade da população mundial... e metade da população mundial que utiliza ônibus, enquanto nós estamos mais próximos dos EUA, que não usam ônibus, e da Europa, que usa muito pouco.”

Após a entrega da fábrica para a Iveco, a Marcopolo começou a estudar formas de estabelecer uma relação mais profunda com o mercado chinês sem incorrer em violações de contrato. Para tanto a empresa instalou um escritório comercial, Marcopolo Changzhou Office (MSO), com o objetivo de estreitar o relacionamento da empresa com o mercado consumidor, entender o sistema de fornecimento local e o ambiente político do país, para assim começar a construir suas relações comerciais.

Portanto, apesar da Marcopolo ter transferido tecnologia produtiva, ela buscou, concomitantemente, estabelecer uma rede de relacionamentos na esfera governamental, devido às peculiaridades da política chinesa, e compreender o funcionamento da cadeia de logística e de fornecimento do país, cujas oportunidades para o transporte público são imensas segundo os entrevistados, além de ser o país responsável por quase 50% da produção mundial de ônibus (anexo 7).

Esta tentativa de entendimento desse “mundo chinês” levou a Marcopolo a avaliar diferentes formas de entrada nesse mercado. Segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais, que nesta época estava responsável pela implementação do negócio Marcopolo na China,

“eu fiquei 4 anos lá [China] e nós tentamos com 4 diferentes possíveis sócios e não conseguimos sucesso, porque a gente não achava o

²⁸ Texto extraído da dissertação de Góes (2005).

caminho, se era só vender *know how*, se era *joint venture*, se era produzir somente peças... Como a China é um país de alto risco, chegamos a conclusão que é melhor não arriscar e criamos um outro sistema diferente do que vínhamos utilizando até então, criamos um sistema de utilizar uma fábrica de um chinês. (...) Ele já tinha uma fábrica maravilhosa de 30.000 m² que não estava em atividade, e, além disso, ele tinha a concessão para fabricar ônibus e isso na China é uma riqueza fenomenal. Quem tem uma licença, quem tem uma concessão, tem tudo na mão. Ele pode fazer o que bem entender”.

Então a Marcopolo alugou a planta fabril do empresário chinês e para utilizar sua marca e concessão ela negociou um *fee*²⁹ com o empresário. Contudo, como destaca o Gerente de Projetos Especiais “nós não podemos botar a nossa estrelinha nos ônibus, mas todo o resto nós podemos usar como Marcopolo”. Dessa forma na China, apesar da Marcopolo produzir ônibus com *design* e engenharia próprios a marca Marcopolo não é reconhecida no país.

4.3.2.7 Unidade Rússia (Russian Buses Marco)

Em 22 de fevereiro de 2006, a Marcopolo, através da controlada CIFERAL, assinou contratos de constituição de uma *joint venture* a Russian Buses Marco, na Rússia, com a Ruspromauto, maior montadora russa de veículos. O objetivo principal é o de montar ônibus rodoviários para atender àquele mercado. O investimento realizado foi de aproximadamente US\$ 6,5 milhões, cabendo 50,0% a cada um dos sócios.

A Russian Buses Marco possui duas plantas, uma na cidade de Golitsino (próximo a Moscou) que monta os ônibus rodoviários Andare 850 e Andare 1000, e outra na cidade de Pavlovo (a 400 quilômetros de Moscou) que monta os miniônibus modelo Real. Ambos os ônibus foram desenvolvidos e/ou adaptados especialmente para o mercado russo.

Além dessas duas plantas a Marcopolo tem outra sociedade com a empresa Tecnoart, a Polo Plastic Components, localizada na cidade de Vladimir (a 200

quilômetros de Moscou) com a finalidade de produção de peças plásticas para tratores, ônibus, motos para neve, caminhões e outras peças especiais.

4.3.2.8 Unidade Índia (Tata Marcopolo Motors Limited)

Em maio de 2006 a Marcopolo e a Tata Motors (maior companhia indiana do setor automotivo) firmaram, em Mumbai, na Índia, uma *joint venture*, a Tata Marcopolo Motors Limited, para a montagem e comercialização de ônibus rodoviários, urbanos, minis e microônibus, visando atender os mercados da Índia e de exportação. Dentro da *joint venture* firmada pelas empresas a Tata Motors (51% de participação) fica responsável pelo fornecimento do chassi e pela comercialização dos ônibus completos. A Marcopolo (49% de participação) contribui com sua experiência internacional, com os processos e sistemas para produção de ônibus e, também, com uma moderna tecnologia em projetos e desenvolvimento de novos modelos. Contudo, a gestão é compartilhada pelas duas empresas.

Ficou definido que os veículos produzidos pela *joint venture* devem atender os padrões internacionais de segurança e qualidade e serão comercializados na Índia e em outros mercados mundiais. Segundo o Presidente do Conselho de Administração da Marcopolo S.A., os ônibus Marcopolo já têm forte presença na América Latina, Europa, África e Oriente Médio, contudo “o negócio firmado com a Tata Motors nos ajudará a estender nossa presença em outros importantes mercados, como a Índia e futuros países que poderão ser atendidos pela *joint venture*”³⁰.

A primeira fábrica da Tata Marcopolo Motors Limited foi inaugurada no final de 2007, na cidade de Lucknow. Esta fábrica está produzindo atualmente os primeiros modelos desenvolvidos pela parceria entre a Marcopolo e a Tata Motors, o Starbus e o Starbus LE. Os veículos possuem chassi Tata e as carrocerias foram projetadas

²⁹ Fee é visto aqui como uma taxa. No trabalho será utilizado o termo na sua forma original.

pelos engenheiros da Marcopolo, de acordo com as características do mercado indiano. Em 2009, entrará em operação a segunda unidade fabril que está sendo construída em Dharwad e terá capacidade para fabricação de 25 mil ônibus/ano³¹.

4.3.2.9 Unidade Egito

Em junho de 2008, a Marcopolo S.A. e a companhia egípcia GB Auto S.A.E. firmaram uma *joint venture* – a GB Buses S.A.E. (GBB). A nova empresa terá como principal objetivo, a montagem e comercialização dos modelos de ônibus já fabricados pela GB AUTO no Egito, e de modelos a serem agregados pela Marcopolo. A GBB entrará em operação em Suez/Egito, em 2009, com capacidade de produção prevista de 1500 unidades no primeiro ano subindo para 8000 unidades/ano até 2014. A gestão da GBB será compartilhada pelas duas empresas (sendo que a GB AUTO S.A.E. detém 51% e a Marcopolo 49% da joint venture) que pretende atuar no mercado daquele país e também em outros no Oriente Médio, África e Europa.

Diretor da GB AUTO enxerga esta parceria como uma oportunidade de crescimento e reconhecimento internacional para ambas as empresas

“A Marcopolo é uma das marcas mais reconhecidas na indústria mundial de ônibus e a nossa combinação de expertise fará da GBB um competidor internacional importante levando a marca de ambas as empresas para um mercado de exportação bem interessante”³².

4.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOPOLO³³

³⁰ Fonte: <http://www.marcopolo.com.br/novo/mpsa/noticias.asp?id=685> obtida em 18/12/2008.

³¹ Fonte: <http://www.motorindiaonline.com/2008/12/tata-marcopolo-buses-on-trial-run-in.htm> obtida em 18/12/2008

³² Fonte <http://www.ghabbourauto.com/marcopolonews.swf> obtida em 18/12/2008.

³³ Toda esta seção tem como base a consulta a documentos históricos da empresa e as dissertações de Mestrado do Góes (2005) e Rosa (2006), ambas sobre a empresa Marcopolo.

Antes de iniciar esta seção cabe aqui explicar o porque de sua existência neste trabalho já que o mesmo não é sobre internacionalização. O objetivo desta seção é apresentar alguns pontos referentes a internacionalização da Marcopolo, pontos estes que marcaram suas escolhas estratégicas e influenciam na lógica estratégica da organização atualmente.

O processo de internacionalização das empresas refere-se à forma como estas se organizam internamente ou com outras empresas para acenderem a mercados externos (PAIVA *et al*, 2004), sendo que várias são as estratégias que uma organização pode escolher para organizar seus negócios internacionalmente. Segundo Barney (1997) as estratégias mais adotadas podem ser divididas em três grupos: Market Governance³⁴, Intermediate Market Governance³⁵, Hierarchical Governance³⁶, como mostra o quadro a seguir.

Market Governance	Intermediate Market Governance	Hierarchical Governance
Exportação	Licenciamentos Non-equity alliances Equity alliances Joint ventures	Fusões Aquisições Subsidiária própria

Quadro 4 – Estratégias de internacionalização mais adotadas pelas empresas

Fonte: Barney (1997, p. 541)

No primeiro grupo o objetivo é vender os produtos ou serviços da empresa no mercado externo sem precisar realizar um grande investimento no mesmo. A vantagem de adotar este tipo de estratégia é o relativo baixo custo e o risco limitado de exposição da empresa. Normalmente esta estratégia é adotada quando a empresa quer testar um novo mercado, verificar se há demanda para o seu produto, desenvolver alguma experiência em mercados internacionais, ou desenvolver relacionamentos que podem ser valiosos numa estratégia de internacionalização futura mais intensa.

³⁴ *Market Governance* pode ser entendida como Governança de Mercado, contudo neste trabalho será utilizada a forma em inglês.

³⁵ *Intermediate Market Governance* pode ser entendida como Governança Intermediária de Mercado, contudo neste trabalho será utilizada a forma em inglês.

³⁶ *Hierarchical Governance* pode ser entendida como Governança Hierárquica, contudo neste trabalho será utilizada a forma em inglês.

O segundo grupo, pode ser visto como uma fase de estratégia de internacionalização mais avançada onde as empresas buscam estabelecer alianças com empresas locais. Estas alianças variam desde acordos de licenciamentos de tecnologia a *joint ventures*. Já no terceiro grupo o objetivo das empresas é realmente se estabelecerem suas operações no mercado internacional através da aquisição de uma outra empresa ou através da constituição de uma subsidiária própria.

Portanto, normalmente as empresas ingressam no mercado internacional via das exportações, sendo que posteriormente elas acabam indo para fases mais avançadas em que trabalham com agentes comerciais locais, licenciam tecnologia, abrem franquias ou caminham sozinhas para investimentos diretos no exterior, através de alianças estratégicas, *joint ventures* ou subsidiárias de produção (CZINKOTA *et al*, 1996). Pode-se perceber aqui que este foi exatamente o caso da Marcopolo, uma vez que ela iniciou seu processo de internacionalização através de exportações e licenciamento de tecnologia. Contudo, só depois de conhecer e criar redes de contato nesses países, segundo relato dos entrevistados, ela começou a ver oportunidades de atuar diretamente ou através de parcerias no exterior.

Entretanto, a maior motivação que guiou a Marcopolo para os mercados externos foi à busca de aumento de performance através da ampliação de mercado e economia de escala, pois assim a empresa teria acesso a um maior número de consumidores para os seus produtos e diminuiria o risco de dependência total de um único mercado, o brasileiro. Esses estão entre os principais motivos que levam as empresas a buscar um processo de internacionalização, segundo por Barney (1997). Contudo, o autor destaca que além deste motivo, ou em consequência deste motivo, pode-se também observar a busca por custos baixos de produção; o desenvolvimento de novas *core competencies* e a utilização das *core competencies* atuais de formas diferentes e a administração do risco organizacional.

Com o passar do tempo a Marcopolo percebeu que estes novos mercados explorados por ela, primeiramente através da exportação e posteriormente através de licenciamento de tecnologia, realmente poderiam se constituir em uma possibilidade real de crescimento e os incorporaram em seus objetivos estratégicos. O Gerente de Estratégia e Marketing explica que “o esforço para alcançar pequenos incrementos no mercado nacional não é, atualmente, uma estratégia tão

compensadora quanto investir em outras regiões que possam oferecer maior potencialidade para o crescimento das operações da empresa”.

Sendo assim, os motivos que levaram a Marcopolo a entrar em um processo consciente e planejado de internacionalização vão ao encontro do que Czinkota *et al* (1996) chamam de motivações pró-ativas e reativas. Entre as motivações pró-ativas pode-se citar a obtenção de vantagem competitiva, oferta de produtos diferenciados e economia em escala. Já as motivações reativas dizem respeito à saturação do mercado doméstico, e a ociosidade produtiva, se a Marcopolo estivesse focada somente no mercado brasileiro.

Para entender melhor o processo de internacionalização da Marcopolo Góes (2005) propõe dividi-lo em três momentos distintos, mas concomitantes e muitas vezes interdependentes:

- a) o primeiro por meio das exportações: estratégia que iniciou, segundo o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, de forma deliberada e, desde então, passou a constituir parte muito significativa da receita da empresa, sendo em 2008, responsável por aproximadamente, $\frac{1}{4}$ da produção da Marcopolo no Brasil (anexo 8);
- b) o segundo pode ser caracterizado como um movimento de internacionalização inward³⁷: teve início em 1986, caracterizando-se pela busca, no exterior, de técnicas de produção, de tecnologias de produto e padrões da indústria automobilística. Este processo teve início com as visitas realizadas ao Japão na década de 80 e o desenvolvimento do Sistema Marcopolo de produção, continuando com o aprendizado obtido através das normas americanas do DOT³⁸, das normas europeias do ECE e por meio de sua fábrica em Portugal.

³⁷ Inward pode ser entendido aqui como um movimento de internacionalização para dentro, no qual a empresa traz do exterior técnicas de produção e tecnologias de produto.

³⁸ Department of Transportation

- c) o terceiro através de investimento direto no exterior, com escritórios comerciais, subsidiárias de produção e licenciamento de tecnologia. A instalação física da Marcopolo em outros países se deu, até o momento, através de quatro diferentes formas: através da instalação de uma subsidiária própria (Portugal e África do Sul), através de *joint ventures* (México, Colômbia, Rússia, Índia e Egito), através de aquisição de parte das ações de uma empresa (Argentina) ou através da utilização de um espaço de produção e uma concessão (China).

Independente da forma de internacionalização utilizada atualmente pela Marcopolo os entrevistados destacam que todo o departamento de engenharia e o *branding* (trabalho com a marca) são realizados em Caxias do Sul. O objetivo disso é proteger os principais *know-how* da empresa. Desta forma, as outras subsidiárias são empresas “sem cabeças”, simplesmente operadoras, com exceção de Portugal que trabalha diretamente conectada com a engenharia brasileira para passar novidades e atualizações advindas do mercado europeu.

O próximo capítulo irá abordar a análise do estudo de caso Marcopolo.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar as evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional na implementação da lógica estratégica da Marcopolo S.A. Para tanto, esta análise irá seguir a estrutura utilizada no quadro 3, estrutura esta criada com base no *framework* apresentado na figura 9. Após a descrição de cada variável são apresentadas as evidências relacionadas à aplicação dos conceitos de cada uma delas na empresa Marcopolo.

5.1 FATORES ESTRATÉGICOS

Os fatores estratégicos buscam integrar a capacidade da organização prever sua evolução dentro do seu setor e mercado de atuação com a capacidade de ver a empresa como um conjunto coordenado de recursos e capacidades. Para que isso ocorra é necessário que a organização apresente um entendimento não somente do mercado atual, mas também das tendências emergentes, direções que o mercado pode vir a tomar, novas oportunidades dentro deste mercado ou indústria ou de um conjunto convergente de mercados ou indústrias. Contudo, também é necessário identificar as competências organizacionais existentes e em construção na organização no momento atual para conseguir prever, de acordo com a análise realizada do mercado e/ou indústria, as competências que deverão ser construídas, alavancadas ou mantidas.

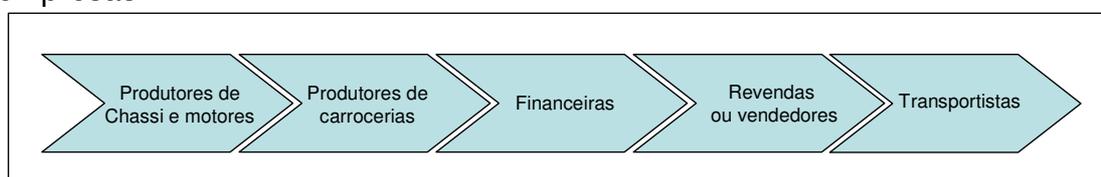
Portanto, na seção que segue são apresentadas: a descrição do contexto competitivo onde a Marcopolo está inserida; o processo utilizado pela empresa para análise do mercado atual e futuro, o qual fornece a base para a sua lógica estratégica; a identificação das competências organizacionais existentes, chamadas pelos entrevistados de “pontos fortes” da empresa, e aquelas em construção; e a análise da relação entre as competências organizacionais e a estratégia da empresa.

5.1.1 Análise dos fatores externos e internos

Para entender o contexto competitivo, ou melhor, o mercado e/ou indústria na qual a Marcopolo está inserida, se faz necessário entender quais os tipos de empresa que operam no mercado de transporte coletivo de passageiros e como a cadeia de valor deste mercado está estruturada.

No mercado mundial de ônibus operam dois tipos de empresas: as chamadas produtoras integradas que fabricam carroceria, chassis e motor - segmento dominado pelos principais grupos mundiais, como a Volvo, a Scania, a Volkswagen e a Mercedes Benz - e as produtoras de carrocerias, como a Marcopolo, que fabricam as carrocerias para serem posteriormente “casadas”⁴⁷ com os chassis e motores de outras empresas. Desta forma, o crescimento das empresas produtoras de carroceria depende das produtoras integradas, uma vez que as empresas produtoras de carrocerias ocupam uma posição parcial na cadeia produtiva.

Essa relação pode ser mais bem compreendida quando se analisa o sistema de articulação da cadeia de valor do produto transporte coletivo de passageiros rodoviários do tipo ônibus (figura 16). A cadeia de valor deste produto é composta pelos produtores de chassis e motores, pelos “encarroçadores” (produtores de carrocerias), pelas financeiras, pelas revendas ou vendedores e pelos “transportistas”. Os transportistas são empresários de transporte voltados ao seguimento de passageiros e que utilizam o produto ônibus. Desta forma, para os transportistas, o produto ônibus representa uma significativa fração dos custos de suas empresas.



⁴⁷ Expressão utilizada pelos entrevistados quando estes se referem ao acoplamento da carroceria com o chassi.

Figura 16 - Cadeia de valor do produto transporte coletivo de passageiros rodoviários do tipo ônibus.

Fonte: informação fornecida pelos entrevistados.

Nesta cadeia de valor, segundo dois dos entrevistados, as empresas produtoras da carroceria não ganham mais que 5% do valor final do produto, enquanto os produtores de motor e chassi ganham entre 10% a 15%, dependendo do valor agregado ao produto. Portanto, para empresas que não produzem seu próprio chassi e motor, como é o caso da Marcopolo, é muito importante estabelecer uma relação de confiança e transparência com aos produtores de chassi para poderem continuar crescendo. **Percebe-se aqui uma importante questão relativa aos *stakeholders* chave para este negócio.**

Desta forma torna-se de extrema importância o estabelecimento de uma relação de parceria e confiança entre as fornecedoras de chassis e motores e as fabricantes de carrocerias. Segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais:

“quando olhamos a cadeia de valor na qual estamos [Marcopolo] inseridos, pensamos vamos para cá ou vamos para lá? Com quem nós temos que nos agarrar? Aqui não é nosso *métier* porque não somos uma financeira, vender até pode ser... Mas olhando o que está mais próximo de nós na cadeia é o *chassiseiro*. A Marcopolo tem que estar casada intimamente com o *chassiseiro* se possível ser nosso parceiro. Aí nós podemos vender uma solução integrada como na Polomex e na Tata Marcopolo”.

Seguindo esta lógica no sentido de trabalhar junto com os *chassiseiros*, como estratégia para “sobrevivência” no mercado, a Marcopolo desenvolveu uma capacidade de poder “casar” suas carrocerias com qualquer tipo de chassi, o que, segundo dois dos entrevistados “nenhuma empresa no mundo é capaz de fazer o mesmo”.

No Brasil os principais parceiros de chassis da Marcopolo são: Mercedes-Benz, Agrale, Volkswagen, Scania e Volvo – todos os quatro produzidos no Brasil. Contudo, a empresa também utiliza os chassis da Mitsubishi e Nissan, do Japão; Isuzu/GMC, da Colômbia; Daewoo e Hyundai, da Coreia; MAN, da Alemanha; DAF/VDL, da Holanda; Iveco, da Itália; Tata Motors, da Índia, e Voldai, da Rússia.

A Marcopolo atua, no momento, com todos os principais fabricantes de chassi do mundo. A percepção da empresa, segundo seu Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, é que a partir da diversidade de parcerias desenvolvidas pela

Marcopolo com produtores de chassis em todo o mundo ela terá que desenvolver, num futuro próximo, **a capacidade de flexibilizar sua atuação produtiva de maneira a poder atuar com diferentes parceiros num mesmo mercado de atuação.**

Outra característica importante a ser destacada no segmento de carrocerias para ônibus são as chamadas “barreiras de entrada” (BERNARDES, 2000). Estas barreiras são constituídas pela economia de escala, pela segurança e tradição da marca, pela distribuição e pelo *know-how* no processo de produção, uma vez que este setor utiliza um tipo de organização produtiva diferente da mecanização e produção seriada que se adota nos demais seguimentos da indústria automotiva. Segundo o Gerente de Estratégias e Marketing

“essas barreiras de entrada dificultam o ingresso de novas empresas nesse setor aqui no Brasil, pois temos aqui um setor muito solidificado. Um novo *player* no mercado teria que entrar através de uma parceria com um *player* já existente e, mesmo assim, teria que brigar com empresas que já estão estabelecidas aqui a muitos anos, como nós, por exemplo”.

O mercado brasileiro de produção de carrocerias é composto por sete montadoras: a Busscar, a Comil, a Induscar/Caio, a Iriscar, a Marcopolo/Ciferal⁴⁸, Neobuss e a Mascarello, sendo os maiores produtores nacionais em 2008, de acordo com a FABUS⁴⁹ (anexo 9), a Marcopolo/Ciferal, a Induscar e a Busscar, como pode ser observado no quadro a seguir.

Posição	Empresa	Unidades produzidas em 2008	% do mercado nacional
1º	Marcopolo/Ciferal	10.339	32,79%
2º	Induscar	7.964	25,26%
3º	Busscar	4.752	15,07%
4º	Neobus	3.397	10,77%
5º	Comil	3.075	9,75%
6º	Mascarello	1523	4,83%
7º	Irizar	481	1,53%

⁴⁸ Neste trabalho a empresa Ciferal, por ser controlada pelo grupo Marcopolo, será aqui considerada como parte da empresa Marcopolo.

⁴⁹ FABUS (Associação Nacional dos Fabricantes de Ônibus). Fonte: <http://www.fabus.com.br/producao.htm>, obtida em 28/01/2009.

	Total	31.531	100%
--	-------	--------	------

Quadro 5 – Produção de ônibus por empresa no Brasil e participação das mesmas no mercado nacional

Fonte: dados da FABUS referentes ao ano de 2008 (anexo 9)

Quanto ao volume de exportação pode-se observar no quadro 6 que a Marcopolo/Ciferal também lidera o mercado de exportação brasileiro em número de unidades exportadas, sendo a exportação responsável aproximadamente por 25% do volume de ônibus produzidos pela empresa no Brasil. Portanto, o maior faturamento da empresa, no Brasil, está diretamente conectado ao mercado brasileiro.

Posição	Empresa	Unidades produzida em 2008	Unidades exportadas	% de exportação sobre o total fabricado
1º	Marcopolo/Ciferal	10.339	2.699	26,01%
2º	Busscar	4.752	1.480	31,14%
3º	Induscar	7.964	909	11,41%
4º	Comil	3.075	707	22,99%
5º	Irizar	481	332	66,02%
6º	Mascarello	1521	159	10,45%
7º	Neobus	3.397	146	4,30%

Quadro 6 – Produção de ônibus por empresa no Brasil e a porcentagem de exportação embutida nesta produção

Fonte: dados da FABUS referentes ao ano de 2008 (anexo 8)

De acordo com o Diretor de Relações com Investidores da Marcopolo, a empresa pretende atingir, entre 40% e 42% do *market share*⁵⁰ no mercado brasileiro de carrocerias e 10% do *market share* do mercado mundial para 2010. Atualmente, a empresa possui cerca de 32,9% do mercado nacional (quadro 5) e cerca de 7% do mercado mundial⁵¹, de acordo com os dados a que se teve acesso.

⁵⁰ *Market share* pode ser entendido como a fatia de mercado detida por uma organização (KOTLER, 2000).

⁵¹ Dado fornecido pela empresa.

É importante salientar que a indústria brasileira de produção de ônibus, em 2007, foi a terceira maior do mundo com 7,76% do mercado mundial, ficando atrás somente da China, com 49,05% desse mercado, e da Índia com 12,12%⁵². No quadro a seguir pode-se verificar que os sete maiores fabricantes do mundo, em 2007, foram responsáveis por 84,2% da produção mundial de ônibus, de acordo com os dados fornecidos pela OICA (anexo 7).

Posição	País	Unidades produzidas em 2007	% do mercado mundial
1º	China	242.022	48,05%
2º	Índia	61.070	12,12%
3º	Brasil	39.087	7,76%
4º	USA	28.419	5,64%
5º	Rússia	25.604	5,09%
6º	Coréia do Sul	16.378	3,25%
7º	Japão	11.516	2,29%
	Total	424.096	84,20%

Quadro 7 – Produção de ônibus por país e participação dos mesmo no mercado mundial

Fonte: dados da OICA referentes ao ano de 2007 (anexo 7).

Cruzando esse cenário de produção mundial de ônibus com os países onde a Marcopolo já possui subsidiárias instaladas, pode-se perceber que a mesma encontra-se presente em quatro dos cinco primeiros países produtores mundiais de ônibus. Isto mostra que a empresa está apostando fortemente no crescimento dos países em desenvolvimento, particularmente nos países formadores do acrônimo BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China. Segundo estudos realizados em 2003 pela agência de investimentos americana Goldman Sachs, baseados na análise de projeções de crescimento demográfico, de acumulação de capital e de crescimento produtivo, estes países representarão uma importante força em um novo quadro global num futuro não tão distante (HAUSER *et al*, 2007).

⁵² Dados extraídos da OICA (*Organisation Internationale des Constructeurs D'automobiles*). Fonte : <http://oica.net/category/production-statistics/2007-statistics>, obtida em 28/01/2009.

Portanto, pode-se perceber que não é por acaso que a Marcopolo instalou-se nestes locais. Segue na próxima subseção as razões e as estratégias que conduziram a Marcopolo às regiões nas quais ela se encontra instalada.

5.1.1.1 Análise de Mercado que dão base às escolhas estratégicas da Marcopolo

A Marcopolo por um bom tempo, não apresentou um planejamento estratégico estruturado e “definido no papel”. Apesar deste fato não quer dizer que a empresa não tinha um planejamento, explicou o Diretor Estratégico e Desenvolvimento. O mesmo destacou ainda que a empresa sempre teve um planejamento, mas por um bom tempo ele estava “somente na cabeça do empreendedor... foi vendo onde dava certo e fazendo”. E acrescentou:

“nós [Marcopolo] começamos a falar em planejamento estratégico a uns 14 anos atrás, em planejamento, em planejar o crescimento. Eu me lembro que naquela época nós faturávamos R\$ 330 mil por ano e nós botamos uma meta que em 5 anos queríamos estar faturando R\$ 500 mil. No quinto ano já estávamos faturando R\$ 800 mil. Então se começou a estabelecer metas de futuro e começamos a estabelecer missão, visão e as políticas da empresa. Começamos a escrever e nos adequar ao que é chamado de planejamento estratégico”.

O fato de não apresentar um planejamento estratégico definido fez que com a empresa agisse por muito tempo de forma bastante empírica, tanto no mercado interno como no mercado externo, como coloca o Vice-presidente do Conselho de Administração: “por não ter um planejamento mais definido você se sujeita a cometer erros cavalares, como alguns que a empresa realmente cometeu”⁵³. Segundo alguns dos entrevistados um planejamento estratégico mais formal poderia ter auxiliado muito a empresa na sua caminhada ao longo desses anos.

No entanto, este aprendizado adquirido pela empresa através das suas experiências levou a mesma a perceber, no meio da década de 90, do século passado, que a Marcopolo precisava estruturar formalmente seu planejamento

⁵³ Citação extraída de Rosa (2006, p.114).

estratégico, principalmente porque o mercado brasileiro de ônibus nesta época era estável, não oferecendo oportunidades de crescimento como a empresa almejava. Desta forma, os mercados estrangeiros que há anos faziam parte dos negócios como forma de crescimento e diversificação de risco, passaram a ser o foco da estratégia de crescimento da empresa.

Num primeiro momento a empresa decidiu que deveria intensificar suas atividades de exportação para os seus maiores mercados consumidores de ônibus ainda utilizando somente o *feeling* dos gerentes.

Posteriormente, a Marcopolo percebeu que precisava identificar seus mercados para atuação internacional de forma menos empírica, ou seja, não utilizar somente o *feeling* de seus gerentes e sim analisar quantitativamente e qualitativamente os mercados mundiais. Segundo três dos entrevistados, esta foi a primeira vez que a Marcopolo estabeleceu parâmetros de análise para entender realmente o funcionamento do mercado mundial de ônibus. Percebe-se aqui o início de um esforço organizacional para desenvolver uma capacidade de análise de mercado futuros de uma maneira menos empírica e mais formal. Segundo Hamel e Prahalad (1995) esse é um dos primeiros passos dentro do que os autores chamam de *industry foresight*.

No final da década de 90, a empresa detectou que os mercados mais promissores encontravam-se, principalmente, nos chamados países em desenvolvimento formados pelo acrônimo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e não no mercado europeu ou norte-americano como a empresa pensava até então, como explicou o Gerente de Estratégias e Marketing “nos países desenvolvidos as pessoas utilizam metrô, carro, trem, avião... Elas pouco utilizam ônibus se comparado com os países em desenvolvimento, onde muitas pessoas agora que estão deixando de andar a pé para andar de ônibus”.

Sendo assim, a Marcopolo entendeu que deveria passar para uma outra etapa no processo de internacionalização através da instalação de fábricas em outros países para poder se tornar mais competitiva, como explicou o Gerente de Estratégias e Marketing:

“fizemos um trabalho grande de exportação e fomos crescendo na exportação dentro dos seus limites, porque levar um ônibus de um lado para outro do mundo é como eu digo, nós estamos levando ar, e esse vento aqui da região da serra que nós gostamos tanto custa muito caro para chegar, ou

na África ou no Norte da América. É um custo muito caro. Quem trabalha com logística sabe muito bem o que custa isso”.

Para isso a empresa precisou definir uma estratégia para internacionalização. Segundo o Gerente de Estratégias e Marketing, a estratégia de internacionalização da Marcopolo teve como base quatro pontos⁵⁴ principais:

- a) Decisão de internacionalização: a decisão da empresa de se tornar uma multinacional. A partir de então não se trataria mais somente de venda ou licenciamento de tecnologia, mas sim da opção de instalar unidades fabris, através de alianças estratégicas ou subsidiárias 100% Marcopolo, para montagem de seus produtos em mercados estrangeiros.
- b) Verticalização: o sistema produtivo da Marcopolo é bastante verticalizado, isso fica explícito nesta colocação do Gerente de Estratégias e Marketing

”nós temos toda a cadeia do nosso produto sobre o nosso domínio, ou seja, através de sociedade ou através do controle e fabricação própria. Nós fabricamos, poltronas, na Europa eles compram; nós fabricamos ar condicionado, nós fabricamos quase todos os componentes que são usados nos nossos ônibus. Nós somos sócios de uma empresa de tecnologia eletrônica, tecnologia embarcada. Nosso caminho foi esse, estar presente em todos os pontos da cadeia do nosso produto”.

Essa decisão de estar presente em toda a cadeia, na parte que tange a montagem de carrocerias, é apontada por todos os entrevistados como ponto chave no sucesso do processo de internacionalização, pois, segundo eles, se a empresa se abastecesse de muitas fontes ela não teria condições de ir sozinha para fora, já que seus parceiros não poderiam “ir junto”. Portanto, segundo um dos entrevistados sem “reinar” na cadeia de produção é difícil estabelecer nacionalização progressiva.

- c) Tecnologia própria: a Marcopolo é dona do próprio *know-how*. Na opinião de todos os entrevistados o domínio da tecnologia é um dos principais pontos que possibilitaram a internacionalização da Marcopolo, além do

⁵⁴ Rosa (2006) também apresenta estes pontos na sua dissertação sobre o processo de internacionalização da Marcopolo.

fato de que ela própria levando sua tecnologia para outros mercados auxilia na proteção deste *know-how*. Segundo o Gerente de Estratégias e Marketing “quando eu [Marcopolo] tenho domínio da minha tecnologia eu vou para onde eu quero e quando eu quero, pois se você depende tecnologicamente de um cedente, fica difícil para você atuar no mesmo território que ele”.

- d) Atender demanda de sistemas locais de transportes: no seguimento de transporte coletivo (ônibus) as empresas estão deixando de atuar de maneira isolada, passando a fazer parte de um sistema integrado de transporte, onde o objetivo dos governos locais é reduzir o caos no trânsito das grandes cidades, excluindo cada vez mais os automóveis dos grandes centros e priorizando o transporte coletivo. Cabe destacar que em cada país que vai adotar um sistema de transporte, o governo local faz suas exigências de especificações do ônibus, inclusive em termos de nacionalização da produção. Neste contexto, a Marcopolo analisa que investimentos seriam necessários para participar deste tipo de projeto e que possibilidades futuras ela poderia ter naquele mercado após o término do mesmo. Numa análise de benefício de produção local, inclusive em termos de impostos de importação que se evita, se o projeto justificar o investimento, a Marcopolo opta por se instalar no país, como foi no caso do Projeto Transmilênio, em Bogotá, ou então, ela opta por fabricar os ônibus, por exemplo, no Brasil, como foi no caso do Projeto Transantiago, no Chile. Cabe destacar que, segundo o Gerente de Estratégias e Marketing, “esta é uma estratégia conseqüente, mas não determinante”. Contudo, a demanda por ônibus dos sistemas de transporte nos países é um fator externo de muita importância no desenvolvimento da estratégia de internacionalização da Marcopolo.

Após decidirem as bases do processo de internacionalização a Marcopolo começou a realizar estudos de mercado para verificar em que países ela deveria investir na instalação de subsidiárias – isso ocorreu por volta de 1997 e 1998. Percebe-se claramente esta intenção na explicação do Gerente de Estratégias e Marketing

“Bom, aí começaram os primeiros pontos de análise estratégica de mercado. Fomos analisar os mercados. Quais são os mercados que realmente nos interessavam, ou apareceriam com bom crescimento. Descobrimos que ônibus não é para país rico, ônibus é para país pobre. Em país rico as pessoas andam de metrô, avião e trem”.

Após detectar este fato, a Marcopolo deu-se conta que mercados como EUA, Europa e Oceania, por exemplo, não deveriam fazer parte do foco de investimentos iniciais da empresa no exterior, pois o crescimento no consumo de ônibus nestes locais já era baixo e tendia a cair nos próximos anos. O que pode se constatar no quadro 6, onde somente os EUA aparecem entre os 5 maiores produtores de ônibus e, segundo o Gerente de Estratégias e Marketing, isso se deve a “quantidade daqueles ônibus escolares amarelos que são fabricados nos EUA, uma vez que representam mais de 85% da produção americana de ônibus”. O restante são os *shuttles* e uma porcentagem muito pequena são os ônibus do tipo que a Marcopolo fabrica hoje.

Estas conclusões vieram a partir da análise de mercado que a Marcopolo começou a realizar em 1998. Para tanto, ela definiu uma série de critérios, entre eles os indicadores de demanda, que foram utilizados para analisar e identificar os principais países-alvo para a empresa. São eles:

- a) tamanho da população: quanto maior a população de um país melhor o mercado para ônibus;
- b) percentual da população que mora em cidade: quanto maior a população urbana, maior a necessidade das pessoas se deslocarem (a população urbana se desloca mais em seu território);
- c) renda: países cujas rendas são muito altas ou muito baixas apresentam menores demandas por ônibus. Segundo Rosa (2006) no primeiro caso há substituição por outras modalidades de transportes e, no segundo caso a renda pode ser insuficiente para utilização de ônibus;
- d) usos e costumes dos habitantes: influenciam a demanda por ônibus. Por exemplo, transporte escolar e para trabalhadores, subsídios por parte dos governos para transporte público, hábitos de viagem, de trabalho e de turismo de uma população.

As informações extraídas desta primeira etapa foram utilizadas tanto para os esforços de venda através de exportações como para a análise de possíveis instalações futuras.

Desta forma, a Marcopolo começou a perceber que os potenciais mercados para os próximos 20 anos, no mínimo, encontravam-se na África, Oriente Médio, Europa Oriental, Índia, China e América do Sul, em especial no Brasil. Corroborando com esta análise o Gerente de Estratégias e Marketing acrescenta “nestes mercados o meio de transporte mais importante é o ônibus e o acesso ao automóvel é limitado para a maioria da população devido à baixa renda da maior parte da população”.

Todos estes países identificados pela Marcopolo são considerados países em desenvolvimento e, na sua grande maioria, faziam parte de blocos econômicos, o que seria de extrema importância para a Marcopolo caso a empresa decidisse se estabelecer futuramente no país, pois, assim, ela poderia evitar não somente as barreiras tarifárias do país, mas as de seus parceiros econômicos também, podendo se tornar mais competitiva nestes mercados.

Portanto, a partir destas análises iniciais a Marcopolo começou a tomar suas decisões de como atuar no exterior se através de exportação, alianças estratégicas ou construção de subsidiárias próprias. Contudo, se fazia necessário considerar outros fatores como custos de fretes, taxas de importação, possibilidade de nacionalização de produção e custos de investimentos para cada tipo de operação.

O início deste processo foi realizado de forma empírica, de acordo com o *feeling* da empresa. Contudo, atualmente, segundo o Gerente de Estratégias e Marketing:

“a Marcopolo utiliza um sistema de cruzamento entre a análise de atratividade (onde são analisados o tamanho do mercado, o desenvolvimento do setor, a concentração de *players*, a competição por diferenciação, margens de lucro, barreiras legais, poder de compra dos clientes locais, produtos substitutos) e a análise de competitividade (onde são analisados imposto de importação, a existência de um mercado comum, incentivo a exportação, disponibilidade de mão-de-obra, infra-estrutura local, disponibilidade de matéria-prima, investimento necessário, fonte de financiamento, perfil dos transportes, empresas operadoras locais) para cada mercado”.

Esse sistema é baseado em mensurações precisas de custos e, hoje, a empresa tem o conhecimento das escalas ideais de produção para cada tipo de operação (exportação através de CBU, PKD, SKD, CKD ou fixação de unidade de

produção), ou seja, a quantidade de produção que justifica cada tipo de investimento. Esta expertise foi desenvolvida através dos anos e hoje é um dos grandes diferenciais da empresa no mercado internacional, pois propicia a ela prever quando compensa somente exportar, estabelecer alianças estratégicas ou subsidiárias próprias. Mais adiante será visto que esta capacidade apóia uma das competências organizacionais identificadas refletindo o resultado de uma trajetória única no decorrer da história da empresa (*path dependence*).

Assim, se o resultado prévio desta primeira análise justificar um investimento direto da empresa em um determinado país, através da fixação de uma unidade fabril no exterior, por exemplo, é realizado um estudo de viabilidade mais aprofundado para verificar a melhor forma de atuação no mercado para a Marcopolo, onde são verificadas questões como⁵⁵:

- a) existência ou não de fabricante de chassi no país. O chassi é a principal “matéria-prima” da Marcopolo e esta é a primeira questão a ser analisada, além de ser um indicativo de demanda de ônibus no mercado ou de uma possível parceria;
- b) fábricas de carrocerias que estão instaladas no país, pois assim se sabe quem são os concorrentes e/ou possíveis parceiros;
- c) preços praticados no mercado;
- d) nível de qualidade do produto e aceitação do mesmo no mercado;
- e) informações estatísticas sobre a quantidade vendida de cada modelo de ônibus (rodoviários, urbanos, micro e minis) nos últimos cinco anos no país;
- f) necessidade de adaptação do produto para uso local;
- g) nível da mão-de-obra disponível no mercado;
- h) disponibilidade de matéria-prima e potencial dos fornecedores locais;

⁵⁵ Algumas das questões aqui levantadas através das entrevistas e análises de documentos realizadas corroboraram com as apresentadas na dissertação de Rosa (2006).

- i) informação sobre o sistema de comercialização (como são realizadas as vendas, a seleção de clientes, os financiamentos);
- j) informação sobre impostos de importação, custos de frete e custos de investimentos em fábrica local. São estudadas as formas mais competitivas de se atuar neste mercado;
- k) estrutura política no país;
- l) estabilidade econômica e taxa câmbio;
- m) legislação ambiental;
- n) sistema de logística;
- o) exigências de índices de nacionalização progressiva no país. Se o mercado for atrativo e haja necessidade de montagem de carrocerias localmente, há uma nova pesquisa sobre preços de matéria-prima local, custo de mão-de-obra, custos sociais, costumes locais que possam interferir na adaptação dos executivos, etc.

O estudo de viabilidade é seguido de um plano de negócio, onde são simulados três cenários (otimista, realista e pessimista) para análise final de viabilidade. A decisão final é tomada em conjunto pelo Conselho de Administração, pela Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento e pelos diretores dos Negócios Ônibus América Latina/ Europa e Ásia/Oriente Médio.

Atualmente, a Marcopolo procede da seguinte forma para identificar seus mercados-chave e alvos para a internacionalização:

- a) consulta ao banco de dados: a empresa estruturou um banco de dados que é atualizado constantemente com informações sobre 80 países. Desta forma, quando a empresa precisa de dados ou informações sobre um determinado país já está tudo estruturado;
- b) matriz de atratividade: indica os países mais atrativos para a Marcopolo de acordo com os critérios de análise definidos previamente;
- c) matriz de competitividade: mostra de que forma a Marcopolo pode atuar em um determinado país, de acordo com os critérios de análise definidos previamente;

- d) relação entre competitividade e atratividade: indica, através de um gráfico de Pareto, os mercados mais atrativos e ao mesmo tempo onde a Marcopolo pode ser mais competitiva.

Todo este sistema de análise de atratividade e competitividade vem sendo aprimorado pela empresa ao longo dos últimos 10 anos e atualmente é uma dos fatores que a permite escolher com mais propriedade e menor risco os mercados internacionais em que ela pode vir a atuar. Esta percepção de aprendizagem e desenvolvimento de uma capacidade de análise de mercados para internacionalização é expressa pelo Gerente de Estratégias e Marketing e pelo Diretor de Estratégia e Desenvolvimento. Segundos eles, todas as experiências, tanto as que deram certo como as que não deram, auxiliaram no desenvolvimento da capacidade de análise de mercado internacional que a empresa tem hoje.

A Marcopolo atualmente, segundo o Presidente do Conselho de Administração, tem duas principais diretrizes que a norteiam: **“ser líder tendo portas abertas em todo o mundo e manter a liderança no mercado brasileiro, com *market share* entre 40% e 42%”**⁵⁶. Para isso a empresa aposta fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias, isso significa agregar valor ao utilizar essa tecnologia para a própria produção, fazendo um modelo específico de ônibus para cada cliente e para cada mercado, e para a venda através de licenciamentos de tecnologia, lucrando com *royalties*⁵⁷.

O *market share* mundial da Marcopolo em 2008 foi de 7%, mas já está sendo incrementado, em 2009, através de parcerias estabelecidas (no Egito e na Índia com a construção de mais uma fábrica), como visto anteriormente nas seções 4.3.1 e 4.3.2. Estas parcerias têm como objetivo agregar conhecimentos que a Marcopolo não possui em relação aos mercados em que ela atua com as empresas parceiras e elevar seu *marketing share* mundial para 10%. Cabe salientar que estes mercados todos foram estudados pela empresa na segunda metade dos anos 90 e definidos

⁵⁶ Fonte: <http://www.expomoney.com.br/newsnova/materia.asp?rregn=221>, obtida em 09/01/2009.

⁵⁷ *Royalty* se refere a uma importância cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, processo de produção, marca, entre outros, para permitir seu uso ou comercialização.

como estratégicos para o crescimento internacional da Marcopolo, sendo revisados periodicamente, duas vezes por ano, pela gerência estratégica como forma de apoiar ou suspender operações futuras.

No ano de 2008 a Marcopolo passou por uma reestruturação organizacional (figura 6) onde foi formalmente criada uma “Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento”, responsável pela “Divisão Estratégica e Marketing” e pela “Divisão Novos Negócios e Syncroparts”. Esta diretoria, segundo o seu Diretor, é “uma área formal onde nós [Marcopolo] vamos ter planos e metas e começar a cobrar isso aí dentro da empresa”.

Com a constituição desta nova diretoria teve início também a elaboração de um novo planejamento estratégico da empresa. Contudo, segundo os entrevistados, o planejamento estratégico na Marcopolo não segue “os padrões de planejamento estratégicos existentes no mercado”. O Gerente de Estratégias e Marketing explica que se utiliza “as idéias dos grandes pensadores”, mas de uma forma bem “marcopolina” de ser, ou seja, “não se colocou todas as ferramentas estratégicas no lixo, só utilizamos elas de uma forma mais focada e menos *elocubrativa*”.

Ele explica que a utilização da matriz de atratividade e da matriz de competitividade nada mais é que a análise SWOT, só que de uma “forma bem mais aplicada e direta, sem ficar perdendo tempo em discutir o que está dentro de cada quadradinho do modelo”. E ele continua:

“quando eu estou falando de atratividade eu estou vendo oportunidades e ameaças no mercado e quando eu estou falando em competitividade eu estou vendo os meus pontos fortes e fracos, só que fugimos do modelo clássico e criamos algo bem aplicado e de fácil visualização para nossas análises”.

Segundo todos os entrevistados esta ferramenta de análise desenvolvida pela empresa permite que eles identifiquem os motivos que os tornam competitivos ou não em cada um dos países que a empresa detecta haver um potencial de consumo para os seus produtos.

Outro fator diferenciador no planejamento estratégico da Marcopolo, segundo o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, é que somente um grupo pequeno participa da definição dos *main drivers* (principais diretrizes estratégicas) e não todas as diretorias como normalmente ocorre durante a estruturação de um planejamento estratégico. Ele salienta que isso pode ser até motivo de crítica por parte dos

teóricos acadêmicos, mas eles decidiram ser esta a melhor forma de atuar. Isso fica claro nas palavras dele:

“nós [Marcopolo] achamos muito mais produtivo definir mais os *main drives*, para onde nós vamos ir, quais são as direções macro e somente depois consolidamos com todos os diretores. Todos participaram da consolidação, agora eles estão abrindo cada um na sua área as estratégias e as ações de cada um e depois isso se consolida novamente. Essa é a nossa estratégia de como atuar”.

Sendo assim, o Comitê de Estratégia e Inovação, composto pelo CEO (*Chief Executive Office*), pelos Diretores de Negócio Ônibus, pelo Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, pelo Gerente de Estratégias e Marketing e por dois conselheiros (herdeiros que integram o conselho de administração), define as macro-diretrizes da Marcopolo e as validam com o Conselho de Administração, assim como conduzem e estudam todas as estratégias adotadas pela empresa.

Cabe salientar que toda a definição das macro diretrizes foram feitas com base nos mapas dos mercados, olhando qual a demanda desse mercado, população, qual são os concorrentes, como é a competitividade e a atratividade da empresa nesses mercados. Neste momento também são analisados os rumos futuros que se percebe no mercado e como a empresa deverá se preparar para isso. Percebe-se aqui um peso muito grande dado à análise de mercado, ou seja, como a empresa pode se posicionar dentro de um determinado mercado em função dos seus pontos fortes e fracos. Contudo, salienta-se que estes pontos fortes e fracos não são sinônimos de competências organizacionais e sim, na sua maioria, são variáveis de controle ou análise interna para comparação no mercado, como por exemplo, variedade de produtos ofertados pela empresa. Começa a se perceber aqui uma grande influência da Teoria do Posicionamento Estratégico na escolhas estratégicas da organização.

Segundo o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, atualmente, existem dois pontos centrais, ou capacidades, que a empresa identificou como importantes para serem desenvolvidas, visando o mercado futuro. O primeiro deles está ligado ao fato da Marcopolo estar presente em diversos países, o que logo vai exigir dela uma **capacidade política de administrar as relações entre os diferentes parceiros** que a empresa está desenvolvendo em cada um desses países. Esta capacidade não se refere somente à negociação sobre aquisição do chassi, mas também poderá se ter um problema de competição, ou seja, num mercado alpha onde existe uma

subsidiária local Marcopolo, esta poderá vir a concorrer com outra subsidiária de um país vizinho e com a matriz, localizada no Brasil, por exemplo.

O segundo ponto a ser desenvolvido para sustentar a competitividade da empresa no mercado futuro é o que dois dos entrevistados chamaram de “solução completa”. Segundo o Gerente de Estratégia e Desenvolvimento:

“o cliente ele quer uma solução completa. Ele quer um produto. Ele quer ter um ônibus, te entregar um ônibus usado, que nem um automóvel. Ele quer um financiamento, ele quer que você forneça a manutenção no ônibus, e quer que você o ajude a reduzir os custos dele. Isso é um dos desafios do futuro. O operador não será mais o operador de hoje ele vai querer uma solução completa”.

Na subseção Competências organizacionais em construção (5.1.2.2) encontram-se maiores detalhes sobre como estão sendo desenvolvidas estas capacidades dentro da organização.

Nesta subseção foi vista a composição atual e percepções futuras do mercado de atuação da Marcopolo, de acordo com a percepção dos diretores e gerentes entrevistados.

5.1.2 Competências Organizacionais: Evidências Identificadas

Após a descrição sobre os Fatores Estratégicos da Marcopolo, segue nesta seção as evidências encontradas quanto à aplicação do conceito de competência organizacional na empresa aqui pesquisada. São destacadas aqui as principais competências organizacionais identificadas, tanto as em uso ou em desenvolvimento como as em construção, e o nível das competências organizacionais atuais aqui evidenciadas.

A Marcopolo não possui uma definição explícita de suas competências organizacionais, eles trabalham com o conceito de pontos fortes e fracos da organização. Ao trabalhar com este conceito eles estão mais focados em variáveis de controle ou análise interna para comparação de mercado do que nas capacidades e/ou competências organizacionais que sustentam estes pontos. São exemplos de pontos fortes (em qualquer empresa), qualidade do produto, qualidade do serviço, poder de venda, instalações, produtividades, entre outros.

Segundo os entrevistados, os principais pontos fortes da empresa são: a marca, variedade de produto, capacidade de inovação, verticalização, gestão de produção. Os diretores e gerentes entrevistados apontaram os mesmos pontos, sendo que todos disseram que a marca é o principal ponto forte da empresa. O Diretor de Estratégia e Desenvolvimento também informou que em pesquisa realizada com os clientes somente não apareceu a verticalização, por ser algo interno da empresa e não estar expresso para os clientes no mercado. Além dos pontos fortes citados anteriormente, os fornecedores apontaram a capacidade de internacionalização e a transparência nas negociações como pontos fortes da empresa, se comparados com os concorrentes do setor no Brasil.

Observa-se, desta forma, que nem todos os pontos fortes aqui apresentados podem ser considerados competências organizacionais e sim atividades, na sua maioria, ou capacidades organizacionais desenvolvidas pela empresa para atuar no seu mercado. Por exemplo, variedade de produto é uma variável que pode ser comparada no mercado com a concorrência em termos de quantidade diferente de produtos oferecidos, enquanto que a competência organizacional poderia ser, por exemplo, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, o que envolve muito mais do que somente a quantidade de produtos criados e sim todo o processo e coordenação de capacidades necessárias para sustentar a criação de uma maior variedade de produtos.

Assim, de acordo com as evidências encontradas durante este trabalho foram identificadas quatro competências organizacionais, como sendo as principais competências desenvolvidas pela Marcopolo ao longo dos seus 60 anos.

Para identificação destas competências foram utilizados os critérios apresentados no quadro a seguir. Estes critérios não pretendem definir o nível destas competências, e sim verificar se elas apresentam as características necessárias para poderem ser consideradas uma competência organizacional.

Valor	Refere-se à capacidade de oferecer benefícios reais ao cliente/consumidor do produto final, agregando algum valor ao produto ou serviço.
Sustentabilidade	Refere-se à capacidade de resistir à codificação e divulgação.

Versatilidade	Refere-se à capacidade de sustentar o desenvolvimento de produtos ou serviços, explorando oportunidades de mercado.
---------------	---

Quadro 8 – Definição dos critérios para o reconhecimento das competências organizacionais

Fonte: construído com base em Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), King *et al* (2002) e Fernandes (2006).

Além desses critérios também se levou em conta que uma competência organizacional é obtida somente quando o processo gerencial intencionalmente emprega a coordenação de um grupo de capacidades na direção dos objetivos organizacionais. Portanto, se as competências organizacionais não estiverem conectadas com a lógica estratégica da organização não serão consideradas competências organizacionais, ou seja, nada adianta uma competência organizacional ter um alto nível de diferenciação, quando comparada com o nível da competência organizacional da concorrência, se ela for irrelevante para o setor de atuação de uma empresa (FERNANDES, 2006). Portanto, pode-se inferir que apesar de uma empresa possuir várias capacidades a coordenação aplicada a elas nem sempre vai resultar em uma competência organizacional quando analisado o setor e o mercado no qual a empresa atua.

Utilizando esses critérios foram identificadas quatro principais competências organizacionais existentes atualmente na Marcopolo (Gestão Flexível da Produção, Gestão do Desenvolvimento de Produtos, Gestão da Marca, Gestão de Instalação em Mercados Externos) e duas em processo de desenvolvimento (capacidade política de administrar as relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países e a capacidade de oferecer para o cliente uma solução completa de produtos e serviços). Cada uma dessas competências organizacionais será descrita e analisada a seguir.

5.1.2.1 Gestão flexível da produção

A competência organizacional **gestão flexível da produção** refere-se à capacidade da organização em montar carrocerias customizadas para veículos de transporte coletivo de passageiros rodoviários, utilizando diferentes tipos de chassis

e motores e diferentes sistemas de montagem, em uma mesma linha de produção, sem perder a produtividade.

Quanto ao **valor** desta competência organizacional, pode-se destacar:

- a) os diferentes sistemas de montagem de carrocerias - CKD (*Completely Knocked Down*), MKD (*Medium Knocked Down*) e SKD (*Semi Knocked Down*);
- b) a possibilidade de fabricação de produtos customizados;
- c) a qualidade de produção do produto e a durabilidade do produto em virtude de um processo de montagem que está adaptado as normas ECE (*Economic Commission for Europe Standards*)⁵⁸ e DOT (*Department of Transportation*)⁵⁹ e aos padrões qualidade ISO 9001 e 9002 que asseguram aos clientes a confiabilidade da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- d) a utilização de uma única linha de produção.

Quanto a **sustentabilidade** o Sistema Marcopolo de produção apresenta algumas características bem peculiares desenvolvidas principalmente no final dos anos 80, com base em sistemas japoneses de produção. Esse sistema é definido como “um conjunto de técnicas que objetiva a produção com qualidade, num bom ambiente de trabalho, por pessoas satisfeitas”. Dentro deste processo os princípios básicos são a filosofia SUMAM (Sugestões de Melhoramentos do Ambiente Marcopolo) e os elementos SIMPS (Sistema Integrado Marcopolo de Produção Solidária). Portanto, dentro desta filosofia o colaborador participa ativamente das ações da companhia e contribui com sugestões e melhorias, interagindo na tomada de decisões empresariais.

Os objetivos da filosofia SUMAN são aprimorar o local e as condições de trabalho, baseado no conjunto dos 5 “S” japoneses: Seire (Organização), Seiton (Ordem), Seiso (Limpeza), Seiketsu (Conservação) e Shisuke (Obediência). O

⁵⁸ Norma utilizada no mercado europeu e que foi incorporada pela Marcopolo.

processo de aprimoramento se deu, segundo dois dos entrevistados, através da formação de pequenos grupos espontâneos, onde os integrantes se uniam por afinidade (trabalhavam do mesmo setor ou desempenhavam funções relacionadas) para facilitar a identificação dos problemas e buscar soluções.

O sistema SIMPS busca motivar o trabalho, otimizar o fluxo de materiais, evitar desperdícios e diminuir os tempos de processos produtivos. Juntamente com esta idéia a empresa buscou aliar a implantação da técnica *kanban*⁶⁰ com a produção *just-in-time*⁶¹. Como resultado da utilização destas novas práticas e filosofia de produção, segundo o Gerente Executivo de Projetos Especiais, “diminuíram drasticamente os desperdícios, os níveis de estoque, os custos de movimentação e armazenagem, além de reduzir o ciclo de produção de uma média de 30 dias, para 7 dias, além de se produzir o dobro utilizando-se a metade do espaço”.

Portanto, o sistema Marcopolo de Produção, segundo relato dos entrevistados, é sustentado pela filosofia SUMAM e o SIMPS, pelo treinamento dos colaboradores e pelo aprimoramento constante dos processos de produção. A necessidade de treinamento e aprimoramento constante dos colaboradores reflete a necessidade destes precisarem ser flexíveis, já que necessitam estarem aptos a montar diferentes tipos de produtos em diferentes processos de montagem.

O Sistema Marcopolo de produção se caracteriza por ser um sistema de produção do tipo *tailor-made* e com alto grau de mecanização se comparado aos concorrentes em todos os países onde a Marcopolo atua, segundo o Diretor de Estratégias e Marketing e o Gerente de Projetos Especiais. Outro ponto importante a

⁵⁹ Norma utilizada no mercado Norte Americano e que foi incorporada aos processos da Marcopolo.

⁶⁰ Em Administração da produção significa um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção em uma indústria. Coloca-se um Kanban em peças ou partes específicas de uma linha de produção, para indicar a entrega de uma determinada quantidade. Quando se esgotarem todas as peças, o mesmo aviso é levado ao seu ponto de partida, onde esse se converte num novo pedido para mais peças. Quando for recebido o cartão ou quando não há nenhuma peça na caixa ou no local definido, então se deve movimentar, produzir ou solicitar a produção da peça (OHNO, 1997).

⁶¹ É um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Com este sistema, o produto ou matéria prima chega

destacar é que a concorrência inicia o processo de montagem do ônibus pelo chassi, enquanto a Marcopolo monta primeiramente a carroceria e depois agrega os componentes mecânicos, dando maior velocidade ao processo, o que diferencia o seu processo de produção dos demais concorrentes.

Segundo Gerente de Projetos Especiais, as empresas européias não utilizam este sistema, pois para compensar o investimento necessário para este tipo de sistema de produção é preciso produzir em grande escala, o que não é o caso do mercado europeu, como já visto anteriormente. Ele ainda destaca que algumas empresas no Brasil estão começando a utilizar esta mesma idéia de processo de montagem, mas, segundo ele, “estão muito distantes da eficiência e eficácia do Sistema Marcopolo”.

Não se pode deixar de citar aqui o fato do Sistema Marcopolo ser capaz não somente de montar diferentes estruturas de carrocerias com diferentes sistemas de montagem (CKD, SKD e PKD), mas também de acoplar suas carrocerias em qualquer tipo de chassi, em uma mesma linha de produção. Segundo os entrevistados estes são os principais pontos que diferenciam a Marcopolo de qualquer empresa no mundo, além de ser uma de suas bases para o processo de internacionalização.

A competência organizacional gestão flexível da produção é extremamente **versátil**, pois ela possibilita a organização montar carrocerias de diferentes dimensões e *design* e de diferentes formas (CKD, SKD e PKD), utilizando diferentes tipos de chassis e motores, em uma mesma linha de produção.

Sendo assim, a empresa pode estar sempre inovando no mercado e atendendo diferentes oportunidades, como por exemplo, a fabricação de um ônibus com teto removível para transporte de peregrinos a Meca e unidades com divisórias para separar homens e mulheres na Arábia Saudita. Nas palavras do Gerente de Projetos Especiais “o nosso Sistema Marcopolo é um processo que pode fabricar um produto A ou B ou C ou Z, pois pode ser utilizado e aplicado para qualquer tipo de

ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário. Os produtos somente são

transporte coletivo de passageiros rodoviários”. O Gerente de Estratégia e Marketing fornece um exemplo, “hoje podemos fabricar numa mesma linha um Volare para transporte de passageiros, um veículo escolar, um ônibus de *double deck*, e até uma ambulância, como fizemos estes dias”.

Contudo, uma competência organizacional não existe se não tiver apoiada ou sustentada por diversas áreas dentro da organização. Os entrevistados reconhecem a importância de cada área dentro dos “pontos fortes” da organização, contudo elas não estão atreladas formalmente a cada um destes pontos. Segundo o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento durante a elaboração do plano estratégico da empresa não se pensa nas áreas que sustentam ou irão sustentar os pontos fortes existentes ou a serem desenvolvidos, isso ocorre somente numa segunda etapa, onde cada área irá dizer como pode participar na sustentação de cada uma das diretrizes estratégicas definidas pela organização.

Cabe aqui fazer algumas considerações quanto as diferenças encontradas entre a literatura e a prática da empresa. Primeiro, que os pontos fortes e fracos definidos pela empresa não podem ser interpretados como competência organizacional, como já discutido anteriormente.

Segundo, estes pontos fortes definidos pelas empresas não são conectados a áreas ou a processos. Segundo Fernandes (2006) as competências organizacionais a construir ou a serem desenvolvidas devem ser desdobradas em capacidades e/ou recursos, além disso Ruas (2005) explica que as áreas responsáveis pelo desenvolvimento das mesmas também devem ser identificadas. Segundo os autores isso servirá de apoio para as definições dos planos de ação.

Desta forma, como não há nenhuma definição formal sobre quais áreas ou processos sustentam a competência organizacional **gestão flexível da produção** aqui identificada, foram elencadas a seguir, baseadas nas evidências encontradas nas entrevistas e na visita realizada a área de produção da Marcopolo, as principais áreas que dão suporte a esta competência organizacional, são elas: a área de

engenharia de processo e de desenvolvimento, o processo de logística interna de materiais, e a área de gestão de pessoas.

A Diretoria de Engenharia e Manufatura é responsável pelas três áreas de engenharia existentes na empresa: a de projetos avançados, a de processos e a de desenvolvimento, e também pelo processo de manufatura da empresa como um todo.

A engenharia de desenvolvimento é responsável pelo *design* e projeto dos novos produtos ofertados pela empresa e pela elaboração dos projetos customizados para os clientes. Para isso ela precisa trabalhar diretamente conectada tanto com a engenharia de projetos avançados (área de pesquisa e desenvolvimento da Marcopolo) quanto com a engenharia de processos que realiza os ajustes necessários no processo produtivo buscando sempre aumentar a eficiência e a eficácia do mesmo, além de resolver os problemas diários de produção, já que cada produto fabricado possui uma customização diferenciada e algumas vezes é necessário realizar ajustes no processo para poder fabricar o produto. Segundo dois dos entrevistados há um estudo contínuo de melhoria e otimização dos processos e operações por parte das engenharias e dos grupos que se reúnem semanalmente para discutir os problemas do dia-a-dia e encontrar soluções para os mesmo.

Por trabalhar muito próxima da engenharia de processos, a engenharia de desenvolvimento conhece os padrões de produção do Sistema Marcopolo e procura desenvolver os ônibus dentro destes parâmetros, porém, o contato direto com a engenharia de processo se faz necessário muitas vezes para a compreensão da possibilidade de fabricação de algum modelo específico solicitado pelo cliente ou para preparar os processos da linha de produção para poder montar os ônibus projetados, principalmente quando a Marcopolo lança uma nova Geração de Ônibus.

Segundo o Gerente de Projetos Especiais o processo da linha de produção é baseado em um sistema *just-in-time*, que utiliza a metodologia *kamban* para reabastecimento dos insumos na linha de produção, e nos tempos e movimentos dos colaboradores para determinar a divisão dos postos de trabalho, a quantidade de colaboradores em cada posto e o tempo duração das tarefas em cada um dos postos. O Gerente de Projetos Especiais ainda acrescenta “hoje nós temos uma produtividade de 70% a 72%, que é uma coisa maravilhosa para um sistema que

tem muita mão-de-obra aplicada”, já que se trata de uma produção do estilo *tailor-made*, como explicado anteriormente.

O processo de logística interna está diretamente ligado ao sistema *kamban* de reabastecimento dos “mini-supermercados” da linha de produção. Fator extremamente importante e que possibilita a empresa trabalhar com baixos níveis de estoque dentro de um sistema *just-in-time*. Segundo explicou o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento “giramos de 12 e 15 dias de produtos em estoque. E isso no nosso ramo é muito bom. Para você ter uma idéia fizemos algumas parcerias pelo mundo que os sócios trabalhavam com 75 dias de estoque”.

As parcerias estabelecidas com os fornecedores, para possibilitar eficiência na logística interna, é algo extremamente importante neste processo, e segundo os fornecedores entrevistados, todos parceiros sabem desta importância e possuem acesso direto ao sistema de previsão de material para produção da Marcopolo o que possibilita que estes estejam preparados para atender as demandas do processo de produção.

A área de Gestão de Pessoas é descrita por todos os entrevistados como uma área que não interfere diretamente nos processos organizacionais, mas que está sempre presente apoiando todos os setores. Isso fica claro nas palavras do Gerente de Projetos Especiais: “o RH tem uma participação muito ativa na empresa, ele não interfere diretamente, mas está constantemente apoiando todas as áreas dentro de um processo matricial”.

A área de gestão de pessoas da Marcopolo possui, segundo os entrevistados, cinco linhas de trabalho bem definidas: capacitação de pessoal (desde a alta gerência ao colaborador que se encontra no nível hierárquico mais baixo), processo de carreira (todos os colaboradores tem acesso ao plano de carreira que mostra onde estão e que competências individuais precisam desenvolver para crescer dentro da empresa), segurança patrimonial (desde questões de segura física, proteção ao patrimônio) questões sociais (externas e internas) e processo de expatriação (reconhecimento do país – cultura, hábitos, política – até a indicação de quem teria as competências necessárias para trabalhar no exterior). Todos estas linhas interferem, direta ou indiretamente, no Sistema Marcopolo de produção e, conseqüentemente, apóiam a competência organizacional **gestão flexível da produção**.

Cabe destacar aqui que o processo de exportação aportou para a competência organizacional de **gestão flexível da produção** o desenvolvimento da capacidade de comportar diferentes sistemas de montagem (CKD, SKD e PKD) na mesma linha de produção. Isso trouxe para a Marcopolo um diferencial competitivo no que tange a capacidade de adaptação ao estilo de demanda de exportação de cada país, melhorando assim seu *know-how* e projeção internacional.

Desta forma pode-se verificar que a competência organizacional **gestão flexível da produção**, além de ter as características definidas como necessárias para considerá-la uma competência, também é uma das figuras centrais da estratégia organizacional da Marcopolo, pois nela baseia-se um dos principais *know-how* que a permite tornar-se atrativa nos mais diferentes mercados mundiais, pois como explicou o Gerente de Estratégia e Marketing “se você não domina sua tecnologia não tem como se internacionalizar”.

5.1.2.2 Gestão do Desenvolvimento de Produto

A competência organizacional **gestão do desenvolvimento de produto** refere-se à capacidade da organização de criar, desenvolver e adaptar *design* e projetos para carrocerias de transporte coletivo de passageiros rodoviários.

Quanto ao **valor** desta competência organizacional, ou seja, a capacidade de oferecer benefícios reais ao cliente/consumidor do produto final, pode-se destacar:

- a) a possibilidade de criar e desenvolver diferentes projetos e *design* de carrocerias de acordo com o pedido de cada cliente e dentro das especificações de cada mercado;
- b) a possibilidade de adaptação de projetos já existentes a diferentes realidades e especificações de mercado;
- c) a qualidade dos projetos elaborados pela empresa devido ao *know-how* da mesma nesta área;
- d) a variedade de modelos oferecidos ao cliente e com possibilidade de customização.

A preocupação em atender as necessidades dos clientes, através da customização do *design* e projeto dos veículos Marcopolo, também é percebida pelos fornecedores: “eles tratam os ônibus que produzem assim como tratam os clientes, cada um é especial e recebe toda atenção possível por parte da empresa”, disse a Gerente de Conta Executiva da Carrier Transicold. Isso também fica claro na declaração do Gerente de Negócios (linha Bus) da Metal Work

“uma das coisas que eles [Marcopolo] implementaram neste mercado foi a questão de atender aquilo que o cliente deseja. Eles nunca deixam um cliente mal, ou sem alternativa. Eles cobram por isso, com certeza, mas isso deixou eles com um grande diferencial competitivo no mercado”.

A **sustentabilidade** da competência organizacional gestão de desenvolvimento de produto encontra-se, principalmente na coordenação das relações entre as diferentes áreas que apóiam esta competência. Portanto, se faz necessário entender a relação existente entre elas.

A Marcopolo possui uma engenharia de projetos avançados que é responsável pela pesquisa e desenvolvimento dentro da empresa. Segundo o Gerente de Projetos Especiais “é a ela que pensa no tempo futuro, ou seja, que ônibus teremos amanhã no mercado? É ela que vislumbra as tecnologias a serem utilizadas em cada uma das novas Gerações de Ônibus lançadas pela Marcopolo”.

As pesquisas realizadas por esta área trouxeram para a Marcopolo, em 2007, a premiação de terceira classificada no ranking Índice Brasil de Inovação (IBI)⁶². Cabe aqui destacar que de acordo com todos os fornecedores, pelo menos no mercado brasileiro, a Marcopolo é quem “dita” as tendências e as tecnologias de ponta deste mercado de transporte coletivo de passageiros.

As pesquisas realizadas pela área de engenharia de projetos avançados referem-se á novos tipos de materiais que poderão substituir os existentes atualmente, a testes de como diminuir o efeito de impactos em um acidente, como reduzir o ruído dentro do veículo, pesquisar novos tipos de motores movidos a

⁶² Índice Brasil de Inovação (IBI) é o ranking de empresas inovadoras do setor de transformação, que mede esforços e resultados da atividade de P&D (pesquisa e desenvolvimento) a partir de dados

diferentes tipos de energias, etc. Estas pesquisas não são realizadas somente no Brasil, mas também na fábrica de Portugal, que tem como função buscar novas tecnologias no mercado europeu e transferi-las para a matriz no Brasil.

As informações obtidas nessa área de engenharia de projetos avançados são compartilhadas com a área de engenharia de desenvolvimento que é responsável pela criação, desenvolvimento e adaptação de *design* e projetos de carrocerias e criação de novos conceitos de transporte coletivo.

As pesquisas realizadas pela área de engenharia avançada, no Brasil e em Portugal, juntamente com a expertise da área de engenharia de desenvolvimento, permitiram a Marcopolo, ao longo desses anos, lançar vários conceitos e diferentes tipos de veículos de transporte coletivo, como por exemplo, o ônibus urbano Torino Ligeirinho, um conceito novo desenvolvido em conjunto com a Prefeitura de Curitiba/PR, o Paradiso DD 1800, primeiro ônibus de dois andares do Brasil e o Volare, veículo completo (chassi + carroceria), que exigiu da empresa uma parceria especial com a Agrale para a construção de um chassi que se adaptasse ao tamanho do veículo, menor que um micro-ônibus, (mas maior que uma van) já que não existia na época nenhum chassi que se adaptasse a este modelo.

Além do desenvolvimento de novos conceitos e criação de diferentes *designs* e projetos para veículos de transporte coletivo rodoviário, a Marcopolo também se especializou em customizar ou adaptar seus veículos para diferentes regiões, como explica o Diretor de Negócio Ônibus (Ásia e Oriente médio), “os ônibus na África do Sul têm que ter mão inglesa como na Inglaterra. Isso para nós foi algo novo [...] Tivemos que desenvolver um produto próprio para a região e hoje dominamos esta tecnologia”.

O trabalho em parceria destas duas áreas também possibilitou a Marcopolo o desenvolvimento de uma capacidade única no mundo, a de poder acoplar qualquer tipo de carroceria projetada em qualquer chassi disponível no mercado.

A área de engenharia de desenvolvimento também é a responsável pela criação dos projetos modulares. Atualmente a empresa trabalha com diferentes tipos de módulos pré-definidos de traseiras, dianteiras e laterais. Isso significa que se o cliente escolher entre os diferentes módulos pré-definidos não terá problema nenhum para o processo de produção, pois esse já está adaptado para montá-los. Segundo o Gerente de Projetos Especiais “isso é muito interessante, porque não tem outras fábricas fazendo isso para o volume de produção que nós temos, ou seja, a concorrência não tem este tipo de modularização no seu processo de criação, desenvolvimento ou adaptação de *design* e projeto”. Percebe-se aqui, a necessidade também de trabalhar integrado com a área de engenharia de processos, para a definição dos padrões modulares que poderão ser utilizados no desenvolvimento de futuros *designs* e projetos.

Outra área que apóia a competência organizacional de Gestão do Desenvolvimento é a área de vendas, pois esta informa a necessidade dos clientes para verificação das possibilidades de desenvolvimento de *design* e projetos personalizados. Este contato constante fica claro na declaração do Gerente de Projetos Especiais “eles [área de vendas e de engenharia de desenvolvimento] estão sempre em contato para configurar os produtos sempre de uma forma muito elegante e que seja viável para produção”. A área de vendas também fornece ao setor de desenvolvimento o perfil dos clientes no mercado brasileiro, ou dos mercados onde as exportações saem do Brasil.

Percebe-se aqui que a coordenação entre estas áreas acima citadas, unidas a expertise desenvolvida na área de engenharia de desenvolvimento, tornam esta competência singular e de difícil transferência por residir principalmente em contextos específicos de desenvolvimento e criação de produtos e novas tecnologias (KING *et al*, 2002).

Quanto à **versatilidade** desta competência organizacional fica clara a capacidade de sustentar o desenvolvimento de novos produtos para mercados dispare em diferentes países, uma vez que a empresa já mostrou poder inovar a atender diversos tipos de demandas para diferentes mercados, como mostrado anteriormente, além de ter capacidade de criar novas Gerações de modelos de transporte coletivo utilizando diferentes tecnologias tanto na que tange ao *design* quanto ao projeto do produto.

Pode-se verificar, portanto, que a competência organizacional gestão de desenvolvimento de produtos, além de ter as características definidas como necessárias para considerá-la uma competência, também é uma das figuras centrais da estratégia organizacional da Marcopolo, pois nela e na competência organizacional **gestão flexível da produção** encontram-se os dois principais pilares que permitem a empresa se tornar atrativa nos mais diferentes mercados mundiais.

Cabe aqui destacar que todas as áreas de engenharia, principais fontes de sustentação das duas competências organizacionais vistas até o momento, encontram-se localizadas somente no Brasil. O objetivo, segundo o Gerente de Estratégia e Marketing, é “proteger o *know how* que nos diferencia no mercado internacional”, ou seja, mantendo suas principais competências organizacionais somente na matriz a Marcopolo busca dificultar a apropriação destas pelas empresas parceiras com as quais a Marcopolo estabeleceu alianças estratégicas. Segundo Sanchez e Heene (2004) esta é uma das formas utilizada por muitas multinacionais para proteger seus principais ativos estratégico.

Neste sentido, os sistemas CKD (*Completely Knocked Down*), MKD (*Medium Knocked Down*) e SKD (*Semi Knocked Down*) são relevantes no que tange a proteção de das competências organizacionais, na medida em que propiciam a finalização do produto nos mercados alvos sem efetiva transferência da competência organizacional de Gestão de Desenvolvimento, que possui um alto valor estratégico, mantendo-a vinculadas somente à matriz. Isso também pode ser considerado como tentativa de defesa das principais competências organizacionais (SANCHEZ; HEENE, 2004).

5.1.2.3 Gestão da Marca

A competência **Gestão da Marca** refere-se à capacidade de agregar valor à marca da empresa, valor este percebido pelos clientes, fornecedores e concorrentes.

Quanto ao **valor** desta competência organizacional, ou seja, capacidade de oferecer benefícios reais ao cliente/consumidor do produto final, pode-se destacar que a marca Marcopolo:

- a) é sinônimo de qualidade;
- b) tem maior valor de revenda no mercado;
- c) tem uma tradição de atender as necessidades especiais dos cliente;
- d) tem credibilidade quanto ao treinamento de assistência técnica e serviços de pós-venda,
- e) é reconhecida como uma marca que trata todos os clientes de uma forma “especial”.

Esses benefícios advindos da marca foram destacados por todos os fornecedores entrevistados e pelos gerentes e diretores da Marcopolo. Segundo o Gerente de Estratégia e Marketing “a qualidade de nossos produtos e o nosso atendimento aos clientes são as principais características que a estrela da Marcopolo simboliza”.

Quanto a **sustentabilidade** dessa competência organizacional pode-se dizer que dificilmente é o tipo de competência que poderá ser imitada ou copiada pela concorrência, pois encontrasse enraizada na cultura da empresa o que a torna difícil de ser copiada, segundo King *et al* (2002). Como disse o Gerente de Projetos Especiais: “Eu te diria que nós temos uma marca maior do que aquilo que nós somos. E essa marca tem alma, ela vibra, ela tem uma dinâmica muito interessante”.

Interessante também é o relato da Gerente de Conta Executiva da Carrier Transcold sobre a relação dos executivos da Marcopolo com os clientes e vice-versa

“os executivos apesar de terem um nível intelectual muito interessante, eles continuam afetivos, eles são muito afetivos, então isso dá um outro *approach* para a empresa. Além deste fato, os concorrentes da Marcopolo, apesar de terem melhorado muito no nível profissional, eles ainda estão muito aquém da Marcopolo em termos de demonstração executiva e confiabilidade de marca. A Marcopolo está mais profissional, mas ao mesmo tempo, ela tem o diferencial dela. Continua a cada dia mais profissional e paralelamente a isso continua sendo afetiva, então a gente percebe que os clientes têm um carinho, uma postura diferente com a marca Marcopolo”.

Quanto à **versatilidade** desta competência organizacional percebe-se, através dos relatos dos entrevistados, que a marca Marcopolo tem aberto as portas para o mercado mundial e auxiliado no processo de internacionalização da empresa. Isso fica evidenciado em um trecho da declaração do Diretor da GB AUTO – parceira

da Marcopolo no Egito – quando ele diz “[...] a Marcopolo é uma das marcas mais reconhecidas e respeitadas na indústria mundial de ônibus [...]”⁶³.

Cabe aqui fazer uma ressalva, a competência organizacional **gestão da marca** encontra-se ancorada em todos os processos e áreas da organização, uma vez que a imagem que a empresa passa para o mercado é fruto de todas as relações que esta estabelece com o mesmo.

A Gestão da Marca Marcopolo é uma competência organizacional bem desenvolvida na América Latina onde a sua marca, segundo o Gerente de Projetos Especiais é

“extremamente conhecida e vista como sinônimo de qualidade, de produto, de pós-venda e preço de revenda e os nossos clientes pagam em média 10% acima do mercado, porque entendem que em tecnologia nós somos os melhores da área e confiam na nossa marca”.

Na Europa, no entanto, a marca Marcopolo é pouco conhecida e precisa ser mais trabalhada, segundo todos os entrevistados da empresa. Eles também são unânimes em reconhecer que entre os produtores de chassi todos conhecem a Marcopolo e sabem da força desta marca e como ela está crescendo no mercado mundial. O Gerente de Projetos Especiais ainda complementa:

“na Arábia Saudita, lá no Oriente Médio, nós estamos muito bem representados lá como marca, qualidade, precisão, preço etc. Na China *nobody* conhece, pois utilizamos uma marca local. Você vai para a Índia agora que tão começando a conhecer a nossa empresa. Eu diria assim, dependendo da onde você estiver a nossa marca tem maior ou menor representatividade”.

Portanto, a competência organizacional **gestão da marca** é bem desenvolvida e utilizada nos mercados onde a Marcopolo já vem atuando algum tempo o que mostra uma real capacidade de agregação de valor a marca da empresa, auxiliando-a, dessa forma, tanto na sua estratégia de internacionalização quanto na sua atuação no mercado brasileiro.

⁶³ Fonte <http://www.ghabbourauto.com/marcopolonews.swf> obtida em 18/12/2008.

5.1.2.4 Gestão de Instalação em Mercados Externos

A competência organizacional **gestão de instalação em mercados externos** refere-se à capacidade de escolher e desenvolver diferentes formas de internacionalização.

Quanto ao valor desta competência organizacional, pode-se destacar:

- a) o aumento de performance organizacional através da ampliação de mercado e da economia de escala;
- b) busca por custos baixos de produção;
- c) desenvolvimento de novas capacidades e aprimoramento das competências organizacionais já existentes;
- d) melhor gerenciamento do risco organizacional.

Quanto a **sustentabilidade** dessa competência organizacional pode-se dizer que é uma competência que dificilmente conseguirá ser copiada tal qual encontra-se na Marcopolo. Dois são os fatores que levam a esta conclusão.

Primeiro, as iniciativas de internacionalização experimentadas pela empresa trouxeram a ela uma grande bagagem de conhecimento tácito, diretamente ligado ao contexto de cada experiência, o que segundo King *et al* (2002) a torna mais difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Segundo, as capacidades desenvolvidas durante as experiências de internacionalização da empresa residem hoje nos seus processo gerenciais e decisórios, o que dificulta também, segundo King *et al* (2002) a apropriação da mesma por outras empresas. Percebe-se, analisando estes dois fatores, que as competências organizacionais da empresa refletem o resultado de uma trajetória única no decorrer de sua história (*path dependence*), o que muitas vezes torna impossível para a concorrência identificar, ou melhor, isolar, qual os recursos e capacidades que sustentam estas competências (ambigüidade causal). Exemplo disso é a **capacidade de análise de mercado** que foi criada e desenvolvida internamente na empresa nos últimos 10 anos. Esta capacidade foi criada e desenvolvida com o objetivo de identificar com mais propriedade e segurança os

mercados mais atrativos, ou seja, onde a empresa possa ser mais competitiva no negócio de transporte coletivo de passageiros rodoviários⁶⁴.

Ao longo das experiências de internacionalização a Marcopolo também desenvolveu uma capacidade de fornecer mensurações precisas de custos e escalas ideais de produção para cada tipo de operação internacional (exportação através de CBUs, PKD, SKD, CKD, fixação de unidade de produção própria ou através de alianças estratégicas), ou seja, atualmente a Marcopolo é capaz de saber a quantidade de produção que justifica cada tipo de investimento a ser realizado no exterior.

Outras capacidades também foram criadas ou desenvolvidas pela organização para apoiarem esta competência, entre elas destacam-se: a capacidade de negociação e realização de contratos internacionais; a capacidade de homologação de produtos em diversos países; a capacidade de viabilizar e aportar investimentos em participações societárias no exterior; a capacidade de mitigar riscos políticos e cambiais da organização.

Quanto à **versatilidade** desta competência organizacional percebe-se que a Marcopolo está empregando esta competência organizacional de forma recorrente para o estudo e análise, quantitativo e qualitativo, para a escolha de novos mercados e os modos de atuação na Marcopolo nos mesmos, independente do país, conglomerado econômico ou continente.

Esta competência organizacional é de suma importância na estratégia de internacionalização da Marcopolo, pois utilizando essa competência pode-se identificar, de forma mais precisa e não tão empírica, os mercados mais atrativos para a empresa. Segundo os entrevistados, esta competência está auxiliando nas decisões e definições estratégicas da organização.

64 Maiores detalhes sobre esta capacidade são encontrados na subseção 5.1.1.1.

5.1.2.2 Competências organizacionais em construção

Como visto anteriormente a Marcopolo durante seu processo de planejamento estratégico identificou duas importantes capacidades a serem desenvolvidas pela empresa para o futuro, segundo o seu Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, são elas: **capacidade política de administrar as relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países** e a **capacidade de oferecer para o cliente uma solução completa de produtos e serviços**.

A capacidade política de administrar as relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países, refere-se principalmente a dois tipos de negociações: a negociação sobre aquisição do chassi e a negociação entre subsidiárias por competição de mercado. Segundo o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento a negociação sobre aquisição do chassi até o momento está sendo bem gerenciada pela empresa, segundo ele, os gerentes estão adquirindo experiência em negociações internacionais com os *chassiseiros* e estão conseguindo manter, segundo suas palavras, “um bom ambiente de entendimento e negociação”.

Porém, o segundo tipo de negociação a empresa ainda não se deparou, ou seja, por exemplo, num mercado qualquer onde existe uma subsidiária local Marcopolo, esta poderá vir a concorrer com outra subsidiária de um país vizinho e com a matriz, localizada no Brasil. Segundo o Gerente de Projetos Especiais:

“certamente vai ser algo com que vamos nos deparar mais cedo ou mais tarde. Isso é uma coisa que agora estamos começando a avaliar. Certamente isso vai gerar regiões de conflitos. Eu acredito que muito destes conflitos vão ser minimizados quando as habilidades de cada subsidiária forem diferentes, ou seja, uma produz produtos com maior valor agregado, outra produtos *low cost*. [...] Então, creio que dependendo o que for o negócio vai haver conflito ou não vai haver conflito, mas vamos ter que nos preparar para enfrentar este tipo de problema num futuro próximo”.

No entanto, a empresa não possui nenhum plano formal para o desenvolvimento desta capacidade, ou seja, eles vislumbraram uma competência organizacional importante para o futuro da organização, contudo não existem mecanismos definidos para o seu desenvolvimento. Acredita-se que, como ocorreu em todo processo de internacionalização da empresa, provavelmente a experiência e o *feeling* das gerências é que vão orientar os primeiros passos na direção do

desenvolvimento desta capacidade organizacional, que pode vir a compor suas competências organizacionais.

O segundo ponto a ser trabalhado para competitividade no mercado futuro é o que a empresa esta chamando de “solução completa”. Segundo o Gerente de Estratégia e Desenvolvimento:

“o cliente ele quer uma solução completa. Ele quer um produto. Ele quer ter um ônibus, te entregar um ônibus, usado, que nem um automóvel. Ele quer um financiamento, ele quer que você forneça a manutenção no ônibus, e quer que você o ajude a reduzir os custos dele. Isso é um dos desafios do futuro. O operador não será mais o operador de hoje ele vai querer uma solução completa”.

Pode-se perceber que a empresa tem dado os primeiros passos para se preparar para esta chamada “solução completa”. A prova disso foi abertura do Banco Moneo, instituição de serviços financeiros administrada pela Moneo Investimentos, controlada da Marcopolo, com sede em Caxias do Sul, que recebeu autorização do Banco Central para iniciar as suas operações em 20 de maio de 2005. A instituição atua no mercado financeiro nacional, nas carteiras de investimento, arrendamento mercantil e crédito, financiamento e investimento.

A Marcopolo também esta começando a negociar um veículo usado na compra de um novo, mas somente na linha Volare. Quanto à manutenção a empresa não fornece manutenção, mas auxiliam dando treinamento e fornecendo peças necessárias para conservação de seus veículos. Dois gerentes destacaram que a manutenção é algo difícil de ser fornecida pela Marcopolo, pois a mesma pode-se responsabilizar somente pela carroceria uma vez que o chassi vem de diferentes fabricantes, o que a impossibilita de se responsabilizar por esta parte também. Contudo, destaca o Gerente de Projetos Especiais da Marcopolo no México e na Índia, por trabalharem somente com um *chassiseiro*, pois estes são seus parceiros nas *joint ventures*, eles podem oferecer uma manutenção integrada, o que chamam de produção e manutenção “pára-choque a pára-choque”.

5.1.2.3 Nível das Competências Organizacionais Identificadas

Como a Marcopolo não trabalha com o conceito de competência organizacional e nem utiliza seus pontos fortes ou fracos como balizadores para

avaliar os fatores críticos de sucesso - o que segundo Fernandes (2006) auxiliaria a empresa a determinar o nível da sua competência organizacional - optou-se por utilizar nesta análise os três diferentes níveis (básicas, seletivas e essenciais) definidos por Ruas (2005) para classificar as competências organizacionais identificadas através das evidências encontradas descritas neste trabalho. Os critérios para a classificação encontram-se no quadro a seguir.

Básicas	Refere-se às competências organizacionais que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo
Seletivas	Refere-se às competências que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado.
Essenciais	Refere-se às competências organizacionais que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado, seguindo os critérios definidos por Prahalad e Hamel (1991) ⁶⁵ .

Quadro 9 – Critérios para identificação do nível das competências organizacionais da Marcopolo.

Fonte: Adaptado de Ruas (2005).

A primeira competência organizacional a ser analisada será a Gestão Flexível de Produção. De acordo com os critérios acima definidos ela foi classificada no nível de competência organizacional essencial. Segue no quadro 10 a análise realizada.

Critérios analisados
<p><u>Valor percebido pelo cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - diferentes sistemas de montagem de carrocerias (CKD, SKD e PKD); - possibilidade de fabricação de produtos customizados; - qualidade de produção do produto e a durabilidade do produto; - utilização de uma única linha de produção.

⁶⁵ Maiores detalhes sobre os critérios utilizados por Prahalad e Hamel (1991) consultar subseção 2.2.1 Competência Organizacional.

Diferenciação entre concorrentes:

- única empresa no mundo que tem a capacidade de adaptar suas carrocerias a qualquer tipo de chassi;
- única empresa no mundo que monta carrocerias de diferentes tipos e *design* em uma mesma linha de produção;
- única empresa no mundo que é capaz de realizar diferentes tipos de montagem em uma mesma linha de produção.

Capacidade de expansão:

- capacidade de montagem de qualquer tipo de carroceria projetada.

Quadro 10 – Análise do nível da competência organizacional Gestão Flexível da Produção

Fonte: Prahalad e Hamel (1991)

Cabe aqui um destaque quanto à análise do item valor percebido pelo cliente. Segundo Hamel e Prahalad (1995) há uma exceção importante à regra de que uma competência essencial dá uma contribuição substancial para o valor percebido pelo cliente. As competências relacionadas a processos de produção “que geram benefícios substanciais em termos de custos para o fabricante, também podem ser consideradas competências essenciais, embora pouco ou nenhum dos benefícios em termos de custos sejam repassados para o cliente”. Portanto, o fato de uma *core competence* dar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente não significa que será visível aos seus olhos ou facilmente compreendida por ele.

Esse é o caso da Marcopolo. A tecnologia empregada pela empresa em seu processo de produção e montagem é uma das grandes fontes de vantagem competitiva da empresa, seu grande diferencial mundial em relação à concorrência. Além disso, ela é o fabricante que produz carrocerias em menor tempo no mundo. Em consequência desta soma de fatores a empresa possui uma grande vantagem em custos, em função do seu processo, quando comparada com a concorrência.

Portanto, qualquer conjunto de capacidades que gere uma vantagem significativa em termos de custos para o fornecimento de determinados benefícios ao cliente, no caso da Marcopolo oferecer ao cliente uma solução ideal para ele sem impor o produto final, também pode ser denominado competência essencial (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Quanto à diferenciação entre os concorrentes e capacidade de expansão, acredita-se já ter sido explicada na subseção 5.1.2.1.

A segunda competência a ser analisada será a competência organizacional gestão do desenvolvimento de produto. De acordo com os critérios definidos nesta subseção ela foi classificada no nível de competência organizacional essencial. Segue no quadro a seguir a análise realizada.

Critérios analisados
<p><u>Valor percebido pelo cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - possibilidade de criar e desenvolver diferentes projetos e <i>design</i> de carrocerias de acordo com - o pedido de cada cliente e dentro das especificações de cada mercado; - possibilidade de adaptação de projetos já existentes a diferentes realidades e especificações de mercado; - variedade de modelos oferecidos ao cliente e com possibilidade de customização.
<p><u>Diferenciação entre concorrentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - capacidade única no mundo de poder acoplar qualquer tipo de carroceria projetada em qualquer chassi disponível no mercado. - capacidade única devido ao volume de produção de criação e desenvolvimento de projetos modulares
<p><u>Capacidade de expansão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - capacidade de sustentar o desenvolvimento de novos produtos para diferentes mercados em diferentes países

Quadro 11 – Análise do nível da competência organizacional Gestão do Desenvolvimento de Produto

Fonte: Prahalad e Hamel (1991)

A terceira competência analisada é a competência organizacional **gestão da marca**. Esta competência organizacional é do tipo seletiva, pois ela oferece a empresa uma diferenciação em seu mercado de atuação, mas não pode ainda ser considerada uma competência essencial por ainda não ser capaz de trazer um diferencial sustentável no mercado mundial. Contudo, percebe-se que está é uma competência que se encontra em desenvolvimento na Marcopolo, pois em todos os novos países onde ela está atuando com subsidiárias nos últimos 10 anos, segundo os entrevistados, a empresa tem se preocupado em fazer um forte trabalho de desenvolvimento da sua marca.

A quarta competência organizacional analisada é a gestão de instalação em mercados externos. Esta competência também foi considerada do tipo seletiva, pois a diferencia em alguns mercados de atuação, como por exemplo, no Brasil. Contudo, ela não gera um diferencial em nível mundial. Porém, por estar em constante processo de desenvolvimento futuramente pode vir a se tornar uma competência essencial da empresa.



É apresentado a seguir um quadro resumo contendo as principais competências organizacionais identificadas na empresa Marcopolo com seus correspondentes níveis e definições.

Competência Organizacional	Nível da Competência Organizacional*	Definição da competência Organizacional
Gestão Flexível da Produção	Competência Essencial	Refere-se à capacidade da organização em montar carrocerias customizadas para veículos de transporte coletivo de passageiros rodoviários, utilizando diferentes tipos de chassis e motores e diferentes sistemas de montagem, em uma mesma linha de produção, sem perder a produtividade.
Gestão do Desenvolvimento de Produto	Competência Essencial	Refere-se à capacidade da organização de criar, desenvolver e adaptar <i>design</i> e projetos para carrocerias de transporte coletivo de passageiros rodoviários.
Gestão da Marca	Competência Seletiva	Refere-se à capacidade de agregar valor à marca da empresa, valor este percebido pelos clientes, fornecedores e concorrentes.
Gestão de Instalação em Mercados Externos	Competência Seletiva	Refere-se à capacidade de escolher e desenvolver diferentes formas de internacionalização.

* Classificação utilizada por Ruas (2005).

Quadro 12 – Quadro resumo das principais competências organizacionais identificadas na Marcopolo

As competências organizacionais em construção ainda não podem ser vistas realmente como competências organizacionais, pois ainda são capacidades que estão sendo criadas para sustentar no futuro as competências organizacionais almeçadas.

5.2 CONCEITO DE NEGÓCIO

O conceito de negócio é um dos três componentes da lógica estratégica da organização. O objetivo deste é identificar as preferências de mercado e segmentos de mercado, os benefícios e o valor que um consumidor percebe para a aquisição e/ou uso dos produtos oferecidos pela empresa e as atividades a serem executadas para atingir cada um dos segmentos de mercado definidos.

5.2.1 Evidências Referentes ao Componente Conceito de Negócio

As evidências do componente Conceito de Negócio serão analisadas da seguinte forma: será visto como a empresa decide seus alvos de mercado, qual produto desenvolver e as atividades chave que apóiam estas escolhas.

Tanto no Brasil como nos novos mercados que estão sendo explorados pela Marcopolo percebe-se, por parte desta, uma grande preocupação em decidir qual o perfil de consumidor que a organização buscará atender. Para tanto a empresa se preocupa em identificar as necessidades e preferências específicas de cada mercado onde atua, e agrupar os consumidores de cada mercado em diferentes segmentos, às vezes ligados a suas linhas de produto, como no Brasil, outras vezes ligados a necessidades específicas, como na Índia, por exemplo.

A busca do atendimento das necessidades de cada mercado está presente em cada um dos projetos especiais desenvolvidos para cada uma das subsidiárias Marcopolo. Por exemplo, para os veículos produzidos na Índia com chassi Tata, as carrocerias foram projetadas pelos engenheiros da Marcopolo de acordo com as características e necessidades do mercado indiano e regulamentações locais. Já os veículos destinados ao mercado russo sofreram algumas adaptações, assim como os veículos que circulam, por exemplo, no Brasil onde a conservação das vias públicas de tráfego de veículos são, normalmente, de péssima qualidade se comparadas com outros mercados como o europeu, onde os produtos Marcopolo são fabricados para andar em estradas com uma boa qualidade de asfalto.

Quanto as preferências de cada mercado percebe-se uma preocupação por parte da empresa em se adaptar as características específicas de cada um deles. Isso fica claro em alguns dos fatos relatados pelo Gerente de Estratégia e Marketing

“na África do Sul é utilizado um sistema de mão inglês, então nós tivemos que desenvolver um sistema de motorista para o lado direito; na Colômbia, por motivos culturais, o motorista não entra no ônibus se não tiver uma porta especial para ele do lado do motorista; na Arábia Saudita tivemos que criar divisórias para separar homens e mulheres, pois eles não podem estar juntos. Portanto, tivemos que nos adaptar a estas preferências dos mercados para podermos atingir nossos consumidores.”

Para trabalhar com diferentes seguimentos de mercados a Marcopolo dividiu seus produtos em diferentes linhas (micros, urbanos, intermunicipais, rodoviários) com uma grande variedade de modelos dentro de cada uma delas, alguns com baixo valor agregado, como é o caso do Citimax e Torino (linha urbana), e outros com grande valor agregado, como por exemplo, o Paradiso 1800 DD (linha rodoviária), o que a torna capaz de atuar em qualquer mercado e em diferentes segmentos dentro destes mercados.

Este “menu de produtos”⁶⁶ que a empresa possui e que a permite poder atuar em diversos segmentos dentro dos seus mercados só existe graças a sua capacidade de inovação e desenvolvimento de novos produtos, que auxilia na sustentação da competência organizacional gestão do desenvolvimento de produto, como visto anteriormente.

Assim, a empresa possui diferentes estratégias de mercado em cada um dos países em que atua, por exemplo, segundo o Gerente de Projetos Especiais

“A previsão para o mercado indiano é de 60 mil ônibus ano, nos próximos 7 anos pelo menos. Então neste momento nós estamos atuando como uma produtora de *low cost* e *low profile* e o objetivo é produzir em massa. Lá nós vamos atender primeiro o seguimento *city*, dentro de um projeto de desenvolvimento do sistema de transporte público junto ao governo indiano e, depois, vamos para o *intercity* e depois vamos para o mercado que se chama *export*. Temos trabalho lá para mais de 20 anos”.

Já no Brasil, a produção de produtos urbanos em massa é feita pela Ciferal, em Duque de Caxias/ RJ, enquanto que a fábrica de Ana Rech, em Caxias do Sul,

trabalha de uma forma mais customizada, produzindo tanto veículos de maior valor agregado quanto veículos de menor valor agregado.

No Brasil, a diferenciação da empresa, segundo os entrevistados da empresa e os fornecedores, não se encontra no preço, uma vez que os produtos da empresa são em média 10% mais caros que os da concorrência, e sim na marca Marcopolo.

Cabe destacar que o fato da empresa trabalhar atendendo as diferentes necessidades de cada um dos seus clientes proporcionou e proporciona a Marcopolo um conhecimento mais apurado do seu mercado e da necessidade de cada segmento, principalmente do mercado brasileiro, onde a empresa já atua há 60 anos. Os demais países onde a empresa está atuando com subsidiárias estão servindo para agregar novas habilidades, conhecimento de mercado e de preferências de produtos. Com isso a empresa cada vez mais está aperfeiçoando e desenvolvendo sua competência organizacional gestão do desenvolvimento de produto.

A Marcopolo, segundo os entrevistados, busca desenvolver produtos que atendam, da melhor maneira possível, às expectativas dos seus clientes. Por esse motivo percebe-se uma grande preocupação por parte da empresa em atender os mais diferentes tipos de pedidos feitos por seus clientes. Muitos dos clientes que procuram a Marcopolo no Brasil, segundo os fornecedores, o fazem por saberem que ela irá ajudá-los a ter um produto diferenciado no mercado.

Para atender as expectativas de seus clientes, a empresa considera: todas as funções necessárias que devem ser agregadas aos seus produtos; as características indispensáveis relacionadas ao produto (à durabilidade, ao conforto, a economia, a segurança e ao *design*); a performance dos seus produtos ao longo dos anos; e os serviços de assistência dispensados aos clientes, como manutenção e serviço pós-venda, por exemplo. Segundo dois dos entrevistados, essas características estão diretamente conectadas a percepção de valor da marca e do produto, por parte dos clientes, além do fato do ônibus Marcopolo ter a menor taxa de manutenção, maior

⁶⁶ Forma utilizada pelos entrevistados quando se referiam portfolio de produtos que a empresa

preço de revenda e maior durabilidade no mercado brasileiro, segundo os entrevistados.

Quanto às atividades chaves que são críticas para a sustentação do conceito do negócio pode-se dizer que a Marcopolo em seu processo de lógica estratégica não define fatores críticos de sucesso, ou as atividades chave da organização. Eles reconhecem a importância da gestão da produção e do desenvolvimento e inovação, contudo em nenhum momento foram colocados pelos entrevistados como fatores críticos de sucesso. Sempre são colocados como pontos fortes que diferenciam a empresa no seu mercado de atuação.

Uma possibilidade para a não definição das atividades chave seja o fato da estratégia ser desenvolvida de modo global, visando atingir não somente a matriz e filiais brasileiras, mas também as subsidiárias estrangeiras, onde, por exemplo, não há atividade de desenvolvimento de produtos e nem criação ou desenvolvimento de processos de produção, segundo os entrevistados. Dessa forma, as atividades chave podem ser até reconhecidas, contanto não são explicitamente definidas.

Segundo Ruas (2005) a definição destas atividades chaves, e conseqüentemente as áreas que a sustentam são importantes para a definição dos planos de ação da empresa, planos estes que serão responsáveis pela construção ou desenvolvimentos de competências organizacionais. Observa-se, portanto, que a empresa não possui esta preocupação, pelo menos de forma explícita, de identificação das áreas necessárias para apoiar o desenvolvimento de competências organizacionais. Como explicado pelo Gerente de Estratégia e Desenvolvimento, somente as principais diretrizes são passadas para os gerentes de área e estes é que montam os planos de ação identificando como a sua área pode contribuir para o desenvolvimento daquela diretriz.

5.3 CONCEITO DA ORGANIZAÇÃO

O segundo componente da lógica estratégica da organização é o conceito da organização, no qual são definidas as capacidades que a organização irá utilizar nas suas atividades de criação de valor, o *design* organizacional para coordenar estas atividades e os incentivos ou planos de distribuição de valor oferecidos pela organização para atrair e motivar os seus provedores de recursos.

5.3.1 Evidências Referentes ao Componente Conceito da Organização

Segundo o conceito de lógica estratégica que está norteando este trabalho a definição das capacidades que serão utilizadas pela organização ocorreria na etapa de definição do Conceito da Organização. Contudo, verifica-se que a Marcopolo não realiza esta etapa no seu planejamento estratégico. As capacidades que vão estar conectadas as diretrizes estratégicas ou aos objetivos estratégicos são definidas posteriormente por cada área, ou seja, as áreas não definem as capacidades que irão utilizar e sim os planos de ação que irão indicar o rumo e as atividades que cada área deverá executar.

Portanto, não foram encontradas evidências que conectassem as capacidades ou recursos das áreas a estratégia da organização. Este fator é importante, pois estas capacidades ou recursos é que sustentarão a criação e o desenvolvimento das competências organizacionais da empresa (RUAS, 2005; FERNANDES, 2006). Mesmo fato se observa na ligação entre as estratégias organizacionais e as competências individuais definidas na organização.

Foi detectado na Marcopolo um dos problemas detectados na pesquisa de Fernandes e Comini (2008), as organizações não trabalham adequadamente o conceito de competências organizacionais antes de implantar seus modelos de competências, no caso da Marcopolo ela não trabalha com o conceito de competência organizacional, mas tem implantado um modelo de competências para a gestão de pessoas na organização. Apesar das competências individuais não serem o foco deste trabalho, notou-se aqui a possibilidade de uma falha na conexão entre as competências organizacionais e o modelo de gestão de pessoas.

Quanto ao *design* da estrutura organizacional a Marcopolo passou por duas mudanças nos últimos cinco anos. Em 2004, a empresa passou por uma reestruturação organizacional e foi organizada em quatro Unidades de Negócios Independentes: Negócio Ônibus, com as marcas Marcopolo e Ciferal; Negócio LCV, com a marca Volare; Negócio Peças & Componentes, com as marcas já consagradas; e Negócio Produtos Plásticos, com a marca MVC.

Em 2008, ela passou por outra reestruturação, organizando-se em quatro Unidades de Negócio divididas da seguinte forma: Diretoria de Negócio ônibus América Latina e Europa, Diretoria de Negócio ônibus Ásia e Oriente Médio, Diretoria de Negócio Volare e Diretoria de Negócio Serviços Financeiros. O Negócio Produtos Plásticos (MCV), que existia anteriormente, foi vendido em 2008. Foram criadas nesta nova estrutura também a Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento e a Divisão de estratégia e Marketing e a Divisão Novos Negócios e Syncroparts. A figura 15, vista anteriormente, mostra o organograma atual após a mudança realizada na sua estrutura formal em 2008. Contudo, a figura 17 mostra somente a configuração atual das Unidades de Negócio da empresa e a conexão destas com as demais diretorias.

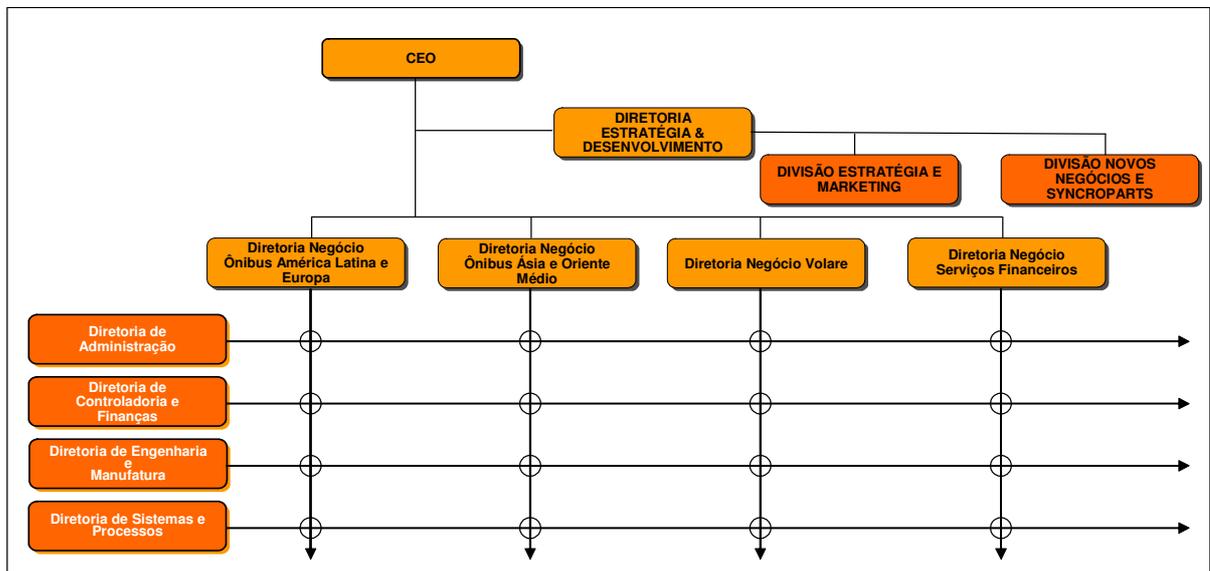


Figura 17 – Parte do organograma que sofreu alteração em 2008.

Fonte: adaptado de documento fornecido pela Marcopolo.

Segundo os entrevistados a mudança na estrutura organizacional teve como objetivo dar mais flexibilidade para a organização. Percebe-se que a criação da Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento vai ao encontro do entendimento, por parte dos diretores, da importância da estruturação de uma estratégia organizacional para direcionar os negócios da organização. Não foi encontrada nenhuma evidência de influência das competências organizacionais na definição da estrutura da organização.

Percebe-se na figura 7 que as unidades de negócio são definidas pelos produtos/serviços e regiões. Sendo que todas elas são suportadas não por áreas, mas por quatro tipos distintos de diretorias em um sistema matricial. Segundo Sanchez e Heene (2004) a empresa esta organizada de forma matricial entre produtos/serviços e funções, sendo que estas funções, aqui representadas por diferentes diretorias, dão sustentação para todas as diferentes Unidades de Negócio.

Quanto ao plano de distribuição de valores ou incentivos oferecidos pela empresa estes diferem de país para país. No Brasil destaca-se o bônus anual, todos os funcionários destacaram o bônus anual, que é um fator X multiplicador sobre o salário do mês de dezembro. Este bônus é calculado em cima dos resultados operacionais da manufatura e engenharias e dos resultados financeiros da empresa. Portanto, nota-se aqui uma preocupação de estimular constantemente o desenvolvimento das capacidades utilizadas nas competências organizacionais **gestão flexível da produção e gestão do desenvolvimento de produtos.**

5.4 PROCESSOS CENTRAIS

Os dois primeiros componentes da lógica estratégica - o conceito de negócio e o conceito da organização - mostram como a organização deve buscar a criação e distribuição de valor. Contudo, são os processos centrais que indicam como isso será implementado.

Desta forma, os processos centrais são responsáveis pela criação do produto (onde são definidos os novos produtos a serem oferecidos, o *design* dos novos produtos e processos, desenvolvimento de novos produtos e processos), pela realização do produto (onde são definidas as atividades de produção, marketing e distribuição e as atividades de suporte ao cliente), desenvolvimento de *stakeholders* e transformação organizacional.

5.4.1 Evidências Referentes ao Componente Processos Centrais

O primeiro ponto a ser analisado é a criação do produto, que consiste na definição dos novos produtos a serem oferecidos, *design* e desenvolvimento dos novos produtos e processos e no desenvolvimento dos novos produtos e processos.

A Marcopolo possui um histórico no mercado brasileiro de criação, *design* e definição de novos conceitos de produtos. Prova disso são as suas gerações, ou seja, cada vez que a Marcopolo cria algo inovador referente ao *design* e tecnologia, ela lança no mercado um novo conceito de ônibus o qual é denominado pela empresa de Geração.

A Geração I foi lançada em 1968 e hoje a empresa encontra-se na Geração VI, que foi lançada no ano 2000. Cada lançamento de uma geração traz consigo, além de novos *designs* e tecnologias, novos conceitos para os transportes coletivos de passageiros rodoviários no Brasil.

Segundo os fornecedores entrevistados, quando a Marcopolo lança uma nova Geração ela estabelece também as tendências no mercado brasileiro de transporte coletivo rodoviário. As capacidades da área de engenharia de projetos avançados em pesquisar tendências e características para Gerações futuras de ônibus da Marcopolo é algo a se destacar neste processo, pois é através desta área que começam as definições sobre novas tecnologias que poderão ser utilizadas e agregadas a cada nova Geração de produtos da empresa.

É importante entender que o mercado mundial de transporte rodoviário coletivo, se comparado com outros tipos de mercado, é relativamente estável tanto no que diz respeito às preferências do consumidor quanto às tecnologias utilizadas.

Isso possibilita que o processo de criação de produtos possa ser periódico, com mudanças radicais nos produtos, em *design*, tecnologias e conceito (KOTLER, 1997). Por esse motivo a Marcopolo, normalmente lança uma nova Geração em cada década, com exceção da década de 70 onde foram lançadas duas diferentes Gerações. Segundo o Gerente de Projetos Especiais “está chegando o momento de lançarmos uma nova Geração, pois a concorrência já está quase que totalmente familiarizada com a tecnologia utilizada pela nossa Geração VI”.

Para a criação de um novo produto a empresa conta com a expertise das áreas de engenharia avançada, considerada a área de pesquisa e desenvolvimento da empresa, e engenharia de desenvolvimento. Cada Geração criada pela empresa tem **um conceito de produto** único, ou seja, é definido o que o produto pode fazer pelo cliente e que tipo de benefícios este produto pode gerar para os clientes que no caso da Marcopolo são os *transportistas*.

Durante as entrevistas se percebe que a empresa observa vários elementos que influenciam no lançamento de um novo produto (definição de pacotes de serviços que serão afetados, imagem criada pelo novo produto, custos financeiros). Contudo, não se teve acesso a maiores detalhes deste processo, talvez por considerarem ele como um ponto forte da vantagem competitiva da empresa.

Para o ***design dos novos produtos e processos*** é necessário definir como estes novos produtos serão produzidos, distribuídos e o suporte que irá se oferecer para os clientes.

Quanto ao *design* do processo de produção este ocorre de uma forma natural juntamente com o desenvolvimento do produto, uma vez que a engenharia de processos já trabalha, normalmente, em conjunto com a engenharia de desenvolvimento de produtos, como exposto anteriormente. Portanto, todo o conhecimento advindo da competência Gestão Flexível de Produção é utilizado neste processo de adaptação da linha de produção para esta nova Geração. Segundo o Gerente de Projetos Especiais “logo que lançamos uma nova Geração ainda passamos algum tempo trabalhando com a Geração anterior na linha de produção, por isso temos que ser flexíveis para podermos montar as duas gerações ao mesmo tempo”.

Quanto à forma de distribuição de produtos no mercado, esta não muda de acordo com cada geração, mas quando há necessidade de mudanças no processo de distribuição e logística. Já os serviços oferecidos aos clientes, como por exemplo, treinamento dos mecânicos pela Marcopolo, estes continuam sendo providos da mesma forma pela empresa, lógico, que com as atualizações tecnológicas necessárias.

A atividade em si de desenvolvimento de uma nova Geração, ou seja, identificação de alternativas tecnológicas que podem ser utilizadas para criar diferentes componentes e a decisão por qual delas utilizar, devido ao melhor custo e performance que pode trazer a produto, é algo realizado somente no Brasil pelas áreas de engenharia, cada uma utilizando suas capacidades específicas para contribuir no processo.

Contudo, atualmente, é impossível uma única organização desenvolver e aplicar todas as tecnologias necessárias utilizadas no *design* e projetos dos seus produtos ou todas as capacidades necessárias para desenvolver os componentes necessários. Por este motivo a Marcopolo trabalha de maneira integrada e verticalizada com seus fornecedores, o que também favorece a estratégia de internacionalização da empresa. Isso fica mais bem exposto nas palavras do Gerente de Marketing e Estratégias “nós temos toda a cadeia do nosso produto sobre o nosso domínio, ou seja, através de sociedade ou através do controle e fabricação própria”. Desta forma, no momento de desenvolver um novo componente a Marcopolo tem um acesso maior e mais facilitado aos seus fornecedores, podendo, desta forma, segundo um dos fornecedores entrevistados, trabalhar mais facilmente em conjunto para o desenvolvimento de novos componentes.

Já a produção, na etapa de **realização do produto**, ocorre na Marcopolo no sistema de uma linha de produção. Contudo, na linha de produção da empresa os colaboradores não desenvolvem somente uma tarefa, como normalmente ocorre nas montadoras de carros, na linha de produção da Marcopolo os colaboradores são pessoas flexíveis, capazes de adaptar suas atividades aos mais diferentes tipos de produtos que tiverem sendo montados naquele momento. A Gestão Flexível da Produção, uma das principais competências organizacionais da Marcopolo, é que suporta todo o processo de produção da empresa.

Sobre marketing e distribuição, a empresa não disponibilizou muitas informações. Pode-se perceber que os produtos são desenvolvidos de acordo com o objetivo da empresa em cada um dos mercados em que atua. Por exemplo, em Portugal o objetivo da empresa é atuar em nichos bem determinados, com produtos de alto valor agregado desenvolvidos sob medida para as necessidades dos clientes, com tecnologia própria, e com pequenos volumes de produção, não mais de 250 unidades ano. Já na Índia o objetivo da empresa é trabalhar, nos próximos anos, somente com produtos de baixo valor agregado, para atender a enorme demanda do mercado, e grande volume de produção, estimado em 25.000 unidades ano.

Já sobre a distribuição dos produtos, a empresa atua, normalmente, com escritório de vendas localizados em diversos países. Estes escritórios representam exclusivamente a Marcopolo e vendem diretamente ao cliente “a solução ideal para utilização no trabalho dele”, segundo o Gerente de Estratégia e Marketing. As subsidiárias no exterior utilizam suas redes de contatos e as carteiras de clientes dos sócios com os quais ela realiza as alianças estratégicas.

Quanto às atividades de suporte ao cliente a Marcopolo sempre teve uma preocupação de estar perto do cliente e ajudá-lo, não somente no momento da venda do seu produto auxiliando na escolha da melhor solução que se adapte a realidade do cliente, por isso os representantes comerciais devem ter dedicação exclusiva aos produtos Marcopolo, mas também em fornecer um forte serviço de manutenção e pós-venda.

Para o serviço de manutenção a empresa oferece treinamento aos mecânicos sobre os seus produtos novos, segundo o Gerente de Projetos Especiais:

“quando você lança um produto no mercado, tem as questões elétricas, pneumáticas, as questões de reparar o ônibus como um todo, a regulagem de porta, estas coisas todas, para dar um padrão, os mecânicos que trabalham com a nossa marca ou nas oficinas dos nossos clientes *transportistas*, são chamados de tempos em tempos, existe um calendário, existe então a vinda desses mecânicos, uns para receber as atualizações e outros para receber uma formação completa sobre nossos produtos”.

As duas atividades destacadas até aqui (criação de produto e realização de produto), segundo Sanchez e Heene (2004), deveriam acontecer no planejamento estratégico, dentro da lógica estratégica da organização, assim como as duas atividades a seguir (desenvolvimento de *stakeholders* e transformação). Contudo, na

Marcopolo isto acontece fora do que aqui é entendido por lógica estratégica, este processo ocorre paralelo às definições estratégico empresarias, mas ao mesmo tempo conectado com elas. Porém, elas não são definidas durante o processo estratégico, elas somente são apresentadas a cúpula estratégica após já estarem estruturadas.

Quanto ao **desenvolvimento de stakeholders**, segundo Sanches e Heene (2004), diferentes tipos de provedores de recursos podem ser considerados como *stakeholders*, entre eles os empregados, os fornecedores, o governo e os acionistas. Para os autores os empregados são considerados *stakeholders* quando estes desenvolvem habilidades especiais que melhoram ou aperfeiçoam as capacidades organizacionais. A importância dos empregados no desenvolvimento e alavancagem das competências organizacionais da Marcopolo é reconhecida por todos os entrevistados. Vários foram os relatos sobre este tema, “a flexibilidade do nosso processo de produção que é *taylor-made* só é possível, pois temos colaboradores flexíveis e bem treinados”; “o pessoal de P&D da empresa é um dos nossos orgulhos, estão sempre olhando para o futuro e tentando definir como será o ônibus amanhã”; “a área de engenharia de desenvolvimento é o coração da nossa customização e criação de novos produtos”. Percebe-se que esses diferentes relatos estão diretamente conectados as capacidades dos colaboradores de cada uma destas áreas e, também, estão diretamente conectados com as competências organizacionais definidas anteriormente.

Quanto aos fornecedores, pelo fato da Marcopolo ser bastante verticalizada, a importância destes se faz presente em todo o processo de produção nacional e internacional. As parcerias no desenvolvimento de componentes, nas vendas casadas de chassis e carrocerias, a possibilidade de influenciar o desenvolvimento tecnológico da cadeia produtiva (como a experiência relatada, por dois dos entrevistados, sobre os anos 90 quando os fornecedores de componentes da indústria brasileira precisaram se atualizar, em termo de uso de novas tecnologias, pois somente assim a Marcopolo poderia inovar no mercado), o desenvolvimento de projetos em parcerias com produtores de chassi, como foi no caso do desenvolvimento do Volare em parceria com a Agrale, entre outros exemplos.

Todos os fornecedores entrevistados relataram que a Marcopolo possui um processo transparente de negociação com seus fornecedores e oportunidades de

trabalhar com a empresa. Porém para isso é necessário que exista uma homologação dos fornecedores. Caso estes sejam homologados o processo corre da seguinte maneira, conforme um dos fornecedores:

“hoje no meu seguimento, eles têm três fornecedores, eles não vão buscar um quarto. Pelo menos até ninguém, ou sair, ou eles tirarem. Então o que acontece, a tendência é que eles digam o seguinte, bom, vocês três vão orçar para mim, os três orçam. O melhor preço tem normalmente uma participação de cinquenta por cento, o segundo melhor preço, em torno de trinta, o terceiro melhor preço em torno de vinte. Então é uma participação, que mesmo você não tendo o melhor valor, você participa de alguma forma. Existem casos, por exemplo, onde você pode dizer o seguinte: esse produto é muito complexo para a minha empresa, eu prefiro não participar, ai fica dois e eles dividem a participação entre eles”.

Foi destacado por um dos fornecedores entrevistados que antigamente a Marcopolo quando vendia seus ônibus oferecia ao cliente opções de diferentes componentes, como por exemplo, diferentes marcas de ar condicionado. No entanto, atualmente, a Marcopolo possui participação expressiva em algumas fábricas dos componentes que ela utiliza para a montagem dos seus veículos. Sendo assim, ela oferece somente os seus componentes para os clientes. Porém, se o cliente quiser adquirir o componente de outro fornecedor não há problema algum para a empresa. Neste mercado é comum o cliente querer comprar o chassi de uma empresa alpha, o ar condicionado de uma empresa beta, por exemplo, e escolher a Marcopolo como montadora desta solução.

Quanto ao governo ser visto como um *stakeholder*, segundo Sanches e Heene (2004), isso ocorre quando benefícios são concedidos à empresa, como por exemplo, isenção ou redução de taxas de impostos ou programas que favoreça o desenvolvimento da indústria em uma determinada região. A Marcopolo conta com o apoio do governo, tanto municipal, estadual e federal no Brasil. Prova disso foi à presença de dois Presidentes Brasileiros, o ex-presidente João Figueredo que inaugurou, em 1981, a fábrica de Ana Rech, em Caxias do Sul, e o atual presidente Luiz Inácio Lula da Silva que inaugurou as novas instalações da mesma fábrica em 2004. Percebe-se aqui a influência que a Marcopolo vem desenvolvendo no meio político brasileiro, ao longo dos seus 60 anos.

No exterior observa-se este tipo de influência política somente na Índia, pois a Tata Motors, sócia da Marcopolo na região, sozinha é responsável por aproximadamente 8% do PIB do país, o que coloca a empresa em uma condição de

negociação e barganha muito grande com o governo indiano e, conseqüentemente, traz mais oportunidades de mercado para a Marcopolo também.

A Marcopolo se transformou em uma S.A. no ano de 1954, mas utilizando o nome de Carrocerias Nicola S.A. Suas ações começaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) nos anos 70, aderindo, em 2002, ao nível 2 de Governança Corporativa da mesma. A atual composição acionária da empresa esta descrita na figura 17.

Segundo os entrevistados a Marcopolo é uma empresa atrativa para os investidores, não somente por ter uma sólida presença no mercado brasileiro, mas também por estar buscando diversas oportunidades de crescimento com a sua estratégia de internacionalização, o que transparece para os seus investidores boas oportunidades de rendimentos futuros. Atualmente a Marcopolo possui uma equipe que coordena a relação com os investidores da empresa e que é responsável pela divulgação dos resultados financeiros da empresa. Todos os dados financeiros da empresa estão disponíveis na Internet no site da empresa. Essa política faz parte da transparência que a empresa tem com seus investidores e com a sociedade. Esta foi mais uma das capacidades desenvolvida pela Marcopolo ao longo destes anos.

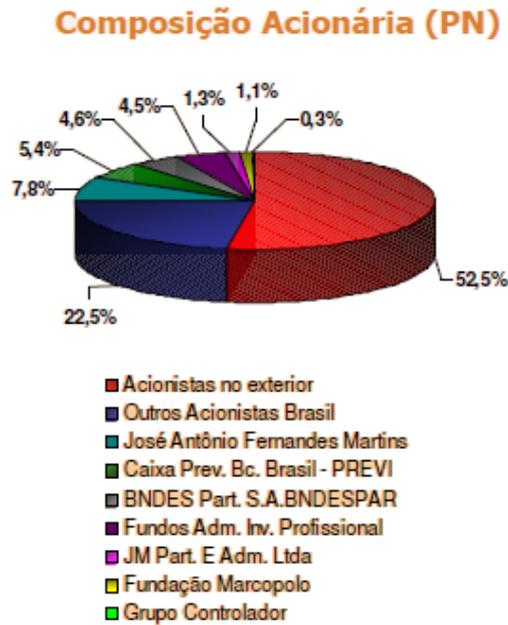


Figura 18 – Composição Acionária da Marcopolo S.A.

Fonte: Documento de Divulgação dos Resultados Marcopolo S.A. 3T2008

De tempos em tempos as empresas sofrem **transformações** na forma como realizam seus processos de criação de produtos, realização de produtos e desenvolvimento de *stakeholders*. Com a Marcopolo não foi diferente. Durante seus 60 anos de existências a empresa passou e continua passando por muitas transformações. A mais recente e que provocou grandes mudanças na organização foi a estruturação de uma estratégia de internacionalização que teve início em 1998 e que exigiu da organização grandes transformações em todas as suas áreas para poder iniciar suas operações fabris em países estrangeiros.

Novas capacidades foram criadas, aprimoradas ou modificadas para sustentação deste processo de internacionalização, mudando, assim, a maneira como a Marcopolo passou a enxergar e agir em diferentes mercados e países, além de tornar a sua marca conhecida mundialmente no mercado de transporte coletivo rodoviário.

5.5 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E A ESTRATÉGIA DA MARCOPOLO

Como visto anteriormente Sanchez e Heene (2004) argumentam que o elemento central da Teoria da Competição Baseado em Competências é a lógica estratégica da empresa, pois esta representa, para os autores, a racionalidade operativa do uso coordenado das capacidades da empresa para o alcance de seus objetivos. Dentro desta lógica estratégica, cujo objetivo principal é criar e distribuir valor aos *stakeholders*, os autores destacam três componentes: o conceito do negócio (natureza da empresa); o conceito da organização (as capacidades necessárias) e os processos centrais (meios de coordenação).

Portanto, neste trabalho para entender a relação entre as competências organizacionais e a lógica estratégica empregada pela Marcopolo utilizou-se como base o *framework* apresentado a seguir (mesmo *framework* apresentado na figura 9 deste trabalho, aqui mostrado novamente para facilitar o processo de análise).

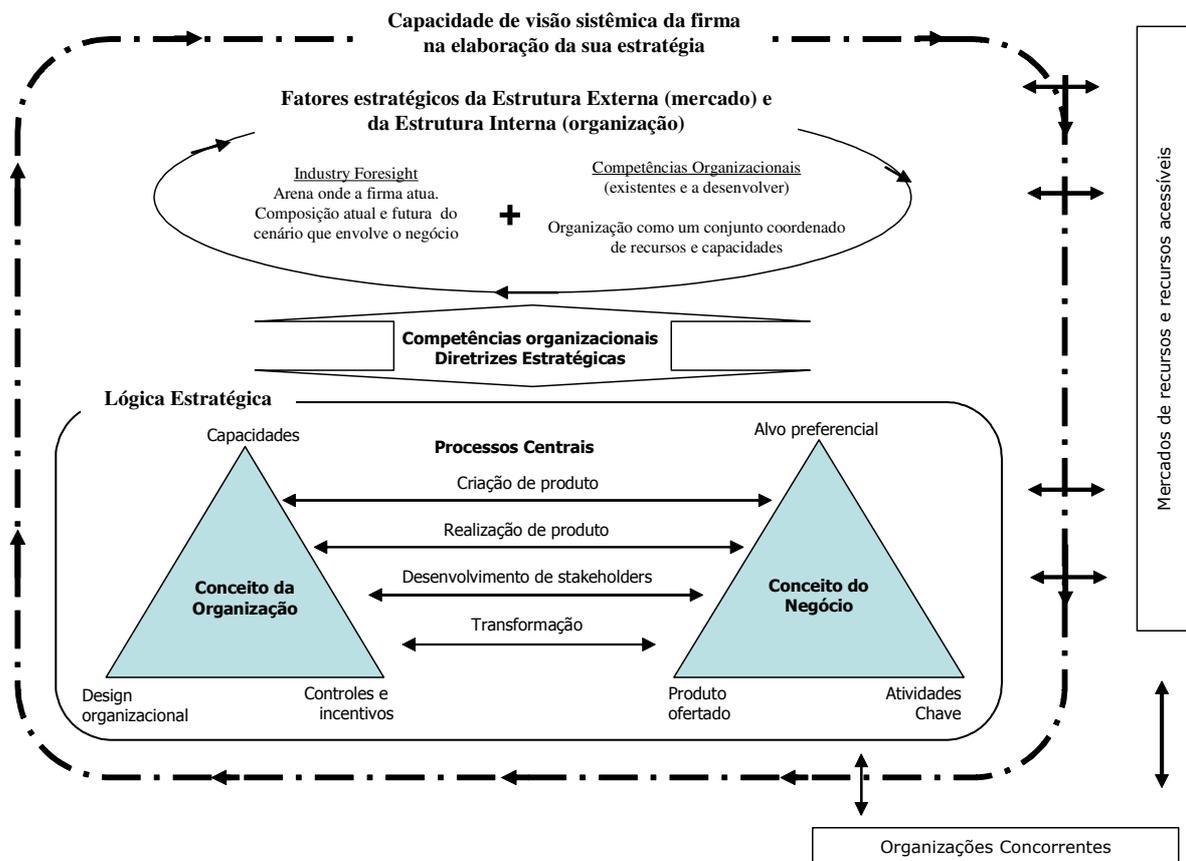


Figura 19 – Framework representativo do conceito de competência organizacional

Fonte: Baseado em SANCHEZ; HENEE, 1997 e 2004; CHIESA; MANZINI, 1997; RUAS, 2005; FERNANDES, 2006; JAVIDAN, 1998; GRANT, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990.

O primeiro grupo de análise presente no *framework* são os Fatores Estratégicos de Estrutura Externa e de Estrutura Interna. Pode-se perceber, como foi visto anteriormente⁶⁷, que a Marcopolo desenvolveu uma **capacidade de análise de mercado** bem peculiar e adequada a sua realidade. Esta capacidade foi desenvolvida com base nos preceitos do modelo de análise SWOT, mas de uma forma bem mais aplicada e visual, utilizando um gráfico de Pareto, como explicou o Gerente de Marketing e Estratégia.

Segundo os entrevistados, esta capacidade permite a empresa analisar os possíveis mercados de atuação de acordo com as oportunidades do mercado e os pontos fortes da empresa (a marca, variedade de produto, capacidade de inovação, verticalização, gestão de produção). Porém, estes pontos fortes não são percebidos pela empresa como competências organizacionais, uma vez que este conceito não é utilizado pela mesma. Isso pode ser percebido quanto se analisa os pontos fortes identificados pelos entrevistados, por exemplo, a variedade de produto, um dos pontos fortes identificados e que sozinho não pode ser considerado uma competência organizacional. Contudo, este ponto forte faz parte da capacidade de inovação da empresa que juntamente com outras capacidades sustenta a competência organizacional Gestão do Desenvolvimento de Produto, identificada neste trabalho através das evidências encontradas.

Segundo os entrevistados, são analisados, durante o planejamento estratégico, as incidências e os impactos que estes pontos fortes tem na participação dos resultados atuais da organização e que poderão ter nos resultados futuros. Também são analisados os pontos que a empresa precisa criar ou desenvolver para continuar competitiva no futuro e outros que já existem e precisam ser mais bem alinhados ou explorados.

Para o Gerente de Estratégia e Marketing os pontos fortes e fracos dos concorrentes são detectados através “da análise do comportamento, participação de mercado, ações estratégicas e vis discussão com principais clientes”. Desta forma é

⁶⁷ Maiores detalhes disponíveis na subseção 5.1.1.1 Análise de Mercado que dão base às escolhas

dada uma nota para os concorrentes para cada ponto analisado. É utilizado o mesmo procedimento para a empresa atribui uma nota para seus pontos fortes e fracos. Essas pontuações auxiliam na elaboração da Matriz de Competitividade, uma das ferramentas utilizadas para identificação de mercados-chave e alvos para a internacionalização, como visto anteriormente⁶⁸.

Estes pontos fortes, apesar de receberem uma pontuação, não poderiam ser vistos aqui como fatores críticos de sucesso na visão defendida por Fernandes (2006)⁶⁹, uma vez que eles não refletem diretamente as competências organizacionais da empresa, como já visto anteriormente.

Desta forma, pode-se entender que a análise realizada neste primeiro grupo segue um modelo “porteriano” de análise da indústria e mercado quando utilizam a Matriz de Atratividade, uma ferramenta elaborada pela empresa para identificar os países atrativos, através de uma análise da estrutura da indústria e do mercado; e a Matriz de Competitividade, outra ferramenta criada pela empresa para auxiliar na identificação da forma mais adequada para a Marcopolo atuar em um determinado país (se através de exportação, estabelecimento de subsidiária própria ou alianças estratégicas). Desta forma, a estratégia da empresa se baseia muito mais na estrutura do mercado atual e futuro do que nas suas competências organizacionais.

No entanto, a última etapa da análise é o cruzamento entre a matriz de atratividade com a matriz de competitividade, onde é verificado que mercados são mais atrativos em função dos pontos fortes da empresa, ou seja, se pretende verificar onde a Marcopolo tem capacidade de ser mais competitiva. Neste momento a empresa não analisa somente os fatores da indústria e do mercado, mas também como os seus pontos fortes podem guiá-la para mercados onde ela possa ser mais competitiva. Percebe-se aqui uma tentativa de integrar tanto a visão *outside-in*

estratégicas da Marcopolo.

⁶⁸ Maiores informações rever na subseção 5.1.1.1 Análise de Mercado que dão base às escolhas estratégicas da Marcopolo.

⁶⁹ Maiores detalhes na subseção 2.2.1 Competência Organizacional.

quanto *inside-out*, como na Teoria da Competição Baseada em Competências. Contudo, os pontos fortes identificados pela empresa não podem ser considerados competências organizacionais, como já visto anteriormente, o que faz dessa análise algo mais frágil e fortemente baseada numa análise de mercado e produto.

É interessante também observar que a empresa só se lançou no processo de internacionalização, com o estabelecimento de subsidiárias em outros países, por acreditar que a tecnologia, ou o *know-how* por ela desenvolvido ligado ao desenvolvimento de produtos e processo de produção, era e é seu grande diferencial, não somente no mercado brasileiro, mas também no mercado internacional. Somente depois desta análise é que a empresa começou a analisar os mercados internacionais mais promissores para a sua atuação.

Continuando a análise da relação entre competência e estratégia passa-se para a definição da lógica estratégica da organização, onde o primeiro componente analisado é o conceito de negócio⁷⁰. Nesta etapa do planejamento estratégico a empresa analisa as diferentes estratégias de mercado adotadas em cada país, com base no tipo de consumidor que a empresa está buscando atender. As preferências de mercado não são aqui analisadas, pois estas são passadas diretamente das subsidiárias para a área de engenharia de desenvolvimento.

Como explicado anteriormente, as atividades chaves que são críticas para a sustentação do conceito do negócio não são explicitamente definidas pela organização no planejamento estratégico. O fato de a estratégia ser pensada de forma global e não local, ficando isso a cargo de cada filial ou subsidiária, pode ser uma das razões pelas quais não há uma definição das atividades chave durante o processo de planejamento estratégico. Até porque, por exemplo, somente na matriz, no Brasil, é que se encontra a expertise da empresa que permite definir como os novos produtos vão ser criados e providos para os clientes dos mais diversos países.

⁷⁰ Maiores detalhes sobre este componente consultar subseção 5.2 Conceito de Negócio.

No componente gestão da organização, da lógica estratégica, seriam definidas as capacidades da organização que apoiariam as suas atividades de criação de valor para os *stakeholders*. Contudo, a Marcopolo não realiza a conexão entre as diretrizes e/ou objetivos estratégicos e as capacidades e/ou competências organizacionais que os sustentariam. A empresa passa diretamente para as áreas quais são os *main drivers*, como explicou o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, e estas devem elaborar planos de ação para atingi-los. Segundo o diretor as áreas tem conhecimento de quais são as atividades mais importantes das suas áreas para a organização como um todo. Entretanto, a falta de acesso aos coordenadores de área impossibilitou averiguar a veracidade desta informação.

Os processos centrais, último componente da lógica estratégica, vistos como os meios de coordenação, ou seja, a forma como as definições ocorridas no conceito de negócio e conceito de organização vão ser coordenados para entrarem em prática, percebe-se, na Marcopolo, que é algo não realizado na sua totalidade pela equipe estratégica. Percebe-se através das evidências encontradas que a etapa de **criação de produto e realização do produto** não se encontram diretamente conectadas com a elaboração da estratégia organizacional, e sim estão presentes nos planos de ação da diretoria de engenharia e manufatura, como forma de atender as diretrizes estratégicas da organização.

Porém, o **desenvolvimento de stakeholders** e as **transformações** organizacionais estão diretamente conectados com a estratégia da empresa. No que se refere aos *stakeholders* à conexão com a estratégia se dá principalmente com os governos e com os acionistas. Com o governo a cúpula estratégica da organização mantém um relacionamento bem próximo e com os acionistas existe uma Diretoria de Relacionamento com investidores que responde diretamente ao Conselho de Administração da empresa.

A relação com os fornecedores também é uma preocupação estratégica da Marcopolo devido a sua verticalização, estratégia que possibilita a empresa atuar em diversos mercados no exterior, como visto anteriormente. Contudo, percebeu-se que atualmente a empresa está se preocupando em realmente identificar os pontos-chaves desta cadeia verticalizada para se concentrar somente neles e não dispensar esforços em pontos que não são estratégicos nesta cadeia verticalizada. Prova disso

foi à venda da MVC, em 2008, para a Arteccla, como visto anteriormente na subseção 4.1.

Desta forma, a análise até aqui realizada mostrou que o *framework* representativo do conceito de competência organizacional (figura 9) proposto neste trabalho, não representa, na sua totalidade, a realidade encontrada na Marcopolo. Fato este que pode ser percebido na figura a seguir, onde o que não é utilizado pela Marcopolo, de acordo com as evidências encontradas, está representado por um “x” e o que a Marcopolo faz de uma maneira diferente esta destacado dentro de um balão.

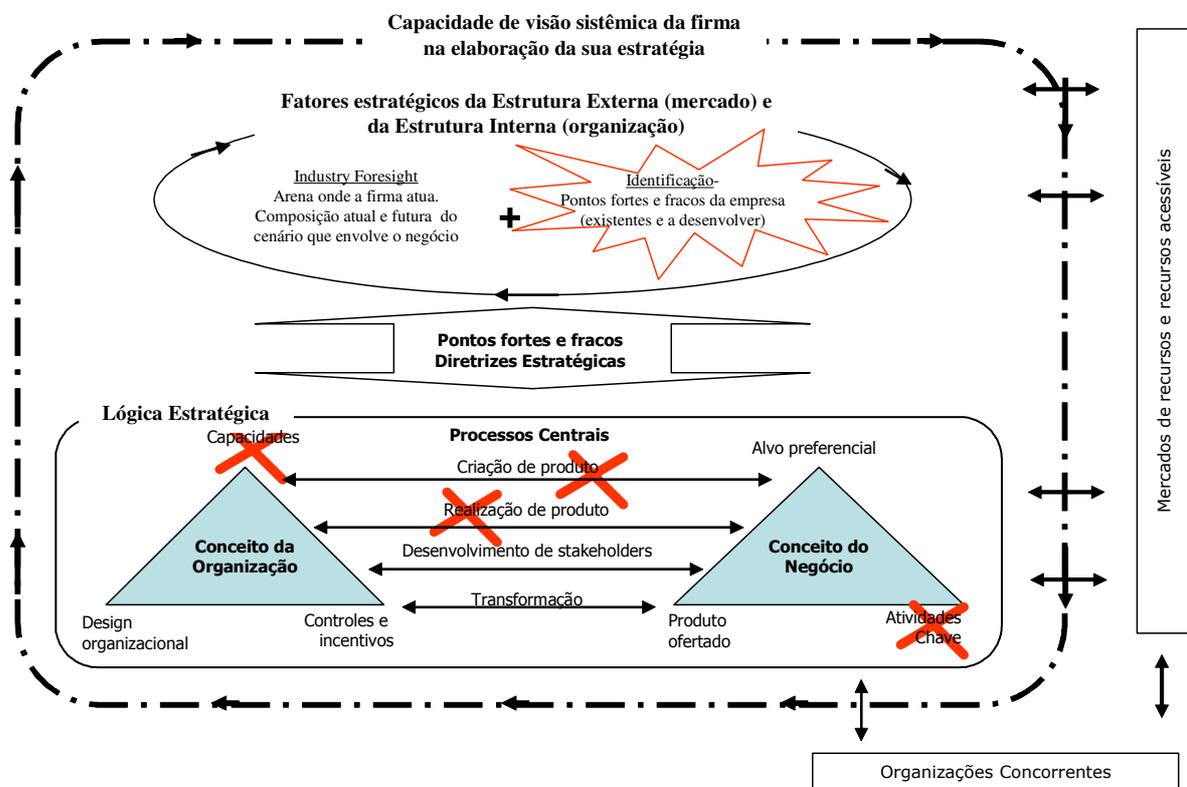


Figura 20 – Pontos do *framework* proposto não utilizados na formulação da estratégia na Marcopolo

Fonte: elaborado pela autora com base nas evidências encontradas na Marcopolo.

Com base nesta análise seguem alguns pontos importantes de serem destacados aqui. Primeiro, a Marcopolo iniciou a trabalhar com um planejamento estratégico mais estruturado em 1998, quando ela resolveu ingressar no mercado externo através do estabelecimento de subsidiárias próprias ou através de alianças estratégicas. Desde então a empresa vem desenvolvendo internamente capacidades que a auxiliam no seu reconhecimento de mercados e escolhas de internacionalização. Contudo, segundo os entrevistados, foi em 2008 que a empresa

realmente iniciou um processo formal e estruturado de planejamento estratégico, tanto que um dos resultados foi à criação de uma Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento, algo que não existia até então na empresa. Este fato certamente influenciou na forma como a empresa realiza seu processo de planejamento estratégico

Segundo, a não utilização do conceito de competência organizacional pode levar a empresa à não perceber mais claramente a importância de entender quais são as principais capacidades que sustentam suas competências e como isso poderia auxiliá-los no direcionamento para criação e desenvolvimento de competências organizacionais, como por exemplo, a capacidade política de administrar as relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países, citada pelo Diretor de Estratégia e Desenvolvimento como algo importante para o futuro da empresa. Quando indagado sobre como a empresa irá desenvolver esta capacidade o Diretor respondeu que eles estão desenvolvendo ela na prática, vendo o que dá certo e errado, e, além disso, acrescentou “nós já evoluímos bastante, estamos aprendendo a negociar... por exemplo, já conseguimos hoje colocar numa mesma mesa diferentes *chassiseiros* para conversarmos”. Percebe-se, portanto, que pelo fato de ser uma empresa que cresceu aprendendo com as suas experiências práticas, esta política ainda está enraizada na empresa o que faz, algumas vezes, com que possam não perceber diferentes alternativas de desenvolvimento e aprendizagem que poderiam auxiliar no aperfeiçoamento ou desenvolvimento de suas competências organizacionais.

Terceiro, as atividades chaves que são críticas para a sustentação do conceito do negócio não são explicitamente definidas pela organização no planejamento estratégico. Talvez advenha do fato de a estratégia ser pensada de forma global e não local, ficando isso a cargo de cada filial ou subsidiária.

Estes pontos evidenciam que a utilização do conceito de competência, na dimensão estratégica da organização, não está sendo aplicado na sua totalidade como descrito na literatura. Contudo, encontrou-se, como pode ser visto na figura 20, vários pontos em comum na aplicação do conceito para a elaboração da lógica estratégica da organização.

Na subseção a seguir são mostradas as evidências identificadas entre as competências organizacionais e capacidades definidas neste trabalho e a estratégia da Marcopolo.

5.5.1 Capacidades organizacionais desenvolvidas durante o processo de internacionalização da Marcopolo

Ficou evidenciado durante este trabalho que as quatro competências organizacionais identificadas são de suma importância para sustentar a principal da Marcopolo, tanto no que tange ao processo de internacionalização quanto a atuação no mercado brasileiro, uma vez que possibilitam a empresa poder se “aventurar” em mercados diferentes de uma forma mais segura e racional podendo utilizar sua marca como um forte “cartão de visita” para o estabelecimento de alianças estratégicas ou fixação de subsidiárias próprias e para a conquista de novos clientes de diferentes segmentos no Brasil.

Estas competências estratégicas da Marcopolo têm muito de sua base desenvolvida não somente no mercado brasileiro, mas nas experiências vividas nos processos de abertura de novos mercados e estabelecimento de subsidiárias em países estrangeiros. Segue no quadro a seguir, a descrição dos principais objetivos estratégicos identificados e que estavam envolvidos na exploração de novos mercados. Os objetivos estratégicos envolvidos na escolha de cada um dos mercados auxiliaram no desenvolvimento de várias capacidades organizacionais da Marcopolo, agregando maior valor ao negócio da empresa.

Fica claro no quadro 13 que a internacionalização da Marcopolo, através da abertura de subsidiárias próprias ou de alianças estratégicas, contribuíram e continuarão contribuindo para a formação de um portfolio flexível e diversificado de capacitações a serem apropriadas pela matriz. Assim, por exemplo, uma capacitação em *design* adquirida em Portugal será utilizada não só para atuação naquele país, mas também em estratégias de diferenciação, inovação e competição em diversos outros países, com demandas não tão avançadas.

Antes mesmo de iniciar o processo de internacionalização a Marcopolo já havia compreendido que era proprietária de sua própria tecnologia e responsável pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da mesma, uma vez que o *know-how* que a empresa possui, ou seja, as competências essenciais gestão do desenvolvimento de produto e gestão flexível da produção, já eram um diferencial mundial antes mesmo da empresa se aventurar a abrir subsidiárias no mercado internacional.

Pode-se verificar que as competências essenciais, identificadas neste trabalho, propiciaram e sustentaram a estratégia de internacionalização da empresa, pois nelas é que está presente o *know-how* da empresa, freqüentemente mencionado pelos entrevistados.

Unidade	Início das atividades / fim das atividades	Modo de ingresso	Objetivo estratégicos envolvidos identificados
Portugal	1991	joint venture (76% Marcopolo e 24% Evicar)	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as tendências mundiais em design e recursos materiais - Acessar os padrões de qualidade da norma europeia ECE - Entender as necessidades específicas do mercado europeu - Fortalecer a marca no mercado europeu.
México	1992/1994	Joint-venture com a Dina Autobus	<ul style="list-style-type: none"> - Acessar novos mercados, principalmente o norte americano; - Acessar os padrões de qualidade da norma americana DOT; - Fortalecer a marca no mercado mexicano e americano
Portugal	1994	Subsidiária própria (aquisição dos 24% da Evicar)	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisar tecnologia de ponta na área de transporte coletivo de passageiros rodoviários; - Entender as necessidades específicas do mercado europeu - Desenvolver produtos customizados para os clientes deste mercado - Fortalecer a marca no mercado europeu.
Argentina	1997/2006	Subsidiária própria	<ul style="list-style-type: none"> - Acessar países do Mercosul e o Chile - Ampliar sua presença neste mercado - Fortalecer a marca neste mercado - Explorar vantagens logísticas para exportação para outros países da América do Sul
México	1999/2001	Subsidiária própria	<ul style="list-style-type: none"> - Acessar outros mercados, mas não mais ao mercado norte-americano; - Fortalecer a marca no mercado
China	1997/2006	Licenciamento de tecnologia de montagem de carrocerias para a Iveco	<ul style="list-style-type: none"> - Acessar a redes de fornecedores e compradores locais - Entender o ambiente político do país - Entender o funcionamento da cadeia de logística
México	2001	Joint-venture (74% Marcopolo e 26% Evobus)	<ul style="list-style-type: none"> - Acessar outros mercados; - Compartilhar recursos, capacitações e sistemas - Acessar as inovações tecnológicas do parceiro - Fortalecer a marca no mercado
Colômbia	2000	Joint-venture (50% Marcopolo 50% Superbus)	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar vantagens de custo, escala e logística - Participar na concorrência governamental para o projeto de sistema de transporte coletivo - Aprender a desenvolver projetos de sistemas de transporte coletivo em países no exterior - Fortalecer marca no mercado
África do Sul	2000/2001	Licenciamento de tecnologia de montagem de carrocerias	<ul style="list-style-type: none"> - Entender o ambiente político do país - Entender o funcionamento da cadeia de logística
África do Sul	2001	Subsidiária própria	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a presença neste mercado - Fortalecer e consolidar a marca no mercado - Desenvolver de projeto de sistemas de transporte coletivo

Unidade	Início das atividades / fim das atividades	Modo de ingresso	Objetivo estratégicos envolvidos identificados
China	2006	Subsidiária própria ⁷¹	- Explorar mercado consumidor - Estar presente no mercado chinês
Rússia (2 unidades fabris)	2006	Joint venture (50% Marcopolo 50% Ruspromauto)	- Entender o ambiente político do país - Entender o funcionamento da cadeia de logística - Fortalecer a marca no mercado - Explorar o mercado consumidor
Índia (2 unidades fabris)	2006	Joint venture (49% Marcopolo e 51% Tata Motors)	- Compartilhar de recursos, capacitações e sistemas, - Acessar as inovações tecnológicas do parceiro - Desenvolver de projeto de sistemas de transporte coletivo - Explorar vantagens de custo, escala e logística - Fortalecimento da marca no mercado
Argentina	2007	Participação acionária (30% da Metalpar)	- ampliar sua presença neste mercado

⁷¹ A Marcopolo alugou a planta fabril do empresário chinês e para utilizar sua marca e concessão ela negociou um *fee* com o empresário. Contudo, como destaca o Gerente de Projetos Especiais “nós não podemos botar a nossa estrelinha nos ônibus, mas todo o resto nós podemos usar como Marcopolo”. Dessa forma na China, apesar da Marcopolo produzir ônibus com *design* e engenharia próprios a marca Marcopolo não é reconhecida no país.

Egito	2008	Joint venture (49% Marcopolo e 51% GB Auto S.A.E)	<ul style="list-style-type: none">- Compartilhar recursos, capacitações e sistemas,- Acessar as inovações tecnológicas do parceiro- Fortalecimento da marca no mercado
-------	------	---	--

Quadro 13 - Principais objetivos estratégicos envolvidos nos processos de internacionalização e as principais capacidades organizacionais e recursos desenvolvidos nesses processos

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas e em Wilk e Fensterseifer (2005).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho **buscou entender como o conceito de competência organizacional está sendo aplicado no processo de implementação das estratégias organizacionais** através da **identificação e análise das evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional em uma empresa do setor automotivo**. Para tanto, optou-se pelo método qualitativo, utilizando-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso realizado na empresa Marcopolo S.A., empresa do setor automobilístico, localizada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio grande do Sul. A escolha da organização deu-se pelo fato da mesma ser uma empresa de capital brasileiro, mas com atividades no exterior, o que permitiu entender como as competências organizacionais estavam sendo aplicadas nas unidades localizadas fora do Brasil.

Com base na literatura pesquisada, foi elaborado um *framework* (figura 9) na tentativa de compreender a conexão entre as competências organizacionais e a lógica estratégica das organizações. Este *framework* buscou abranger as principais etapas que conectam as competências organizacionais e a estratégia empresarial, iniciando pelo entendimento dos Fatores Estratégicos da Estrutura Externa (mercado) e da Estrutura Interna (organização) seguindo para o processo de Lógica Estratégica, cujo objetivo principal é criar e distribuir valor aos *stakeholders*. Esta lógica é sustentada por três componentes: o conceito do negócio (natureza da empresa); o conceito da organização (as capacidades necessárias) e os processos centrais (meios de coordenação).

Partindo dos pontos do *framework* elaborado foi realizada a análise dos dados coletados, com o intuito de encontrar evidências relacionadas à utilização do conceito de competência organizacional na implementação da estratégia da Marcopolo S.A.

Para tanto, tomou-se como ponto de partida a percepção dos gestores sobre as evidências de competências organizacionais na empresa e a contribuição das áreas para as mesmas. O fato da Marcopolo não trabalhar explicitamente com o conceito de competência organizacional, poderia não impedir que o mesmo fosse utilizado sobre outra nomenclatura. Contudo, percebeu-se que os gestores

relacionam o conceito de competência organizacional como pontos fortes da organização. Porém, ao trabalhar com o conceito de pontos fortes eles estão mais focados em variáveis de controle ou análise interna para comparação de mercado do que nas capacidades e/ou competências organizacionais que sustentam estes pontos. Conseqüentemente, as áreas envolvidas na sustentação destes pontos fortes e fracos, não ficam tão evidentes. Além desse fato, estas áreas não são levadas em consideração durante o planejamento estratégico, ficando a cargo dos gestores de cada área, após a realização do planejamento estratégico, determinar como a sua área pode contribuir, através dos planos de ação, para as diretrizes estratégicas da empresa.

Porém, o fato da empresa não utilizar o conceito de competência organizacional não significa que ela não possua competências organizacionais (idéia central da **proposição 1** deste trabalho). Como mostrado no capítulo anterior, encontraram-se evidências de no mínimo quatro importantes competências organizacionais, são elas: **gestão flexível da produção, gestão do desenvolvimento de produto, gestão da marca e gestão de instalação em mercados externos**. Sendo que as duas primeiras competências organizacionais foram classificadas como competências essenciais e as duas últimas como competências seletivas.

Pode-se levantar aqui a seguinte questão a Marcopolo realmente possui a competência essencial Gestão Flexível de Produção ou ela atua (de forma competitiva e diferenciada) num nicho adequado a seu porte e características? Para poder responder a esta questão teria que se estudar mais profundamente o setor automobilístico como um todo e as empresas que o compõe, com o objetivo de entender se outras empresas presentes neste setor teriam capacidade de num curto ou médio prazo, atuarem com o mesmo nível de competência da Marcopolo, o que não foi o foco deste trabalho, por se mostrar inviável em função do tempo disponibilizado para a realização do mesmo.

Além das competências organizacionais atuais foram encontradas também evidências de competências que estão em fase de construção, devido à detecção de sua necessidade para o futuro da organização, são elas: **capacidade política de administrar relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes**

países e capacidade de oferecer para o cliente uma solução completa de produtos e serviços.

Cabe lembrar que as competências organizacionais de uma empresa, segundo Grant (1991), têm caráter dinâmico e não estático, por se encontrarem em contínua articulação com a estratégia da empresa. Pode-se observar no caso da Marcopolo que as competências organizacionais identificadas estão em constante processo de manutenção, incorporando novos conhecimentos adquiridos através das suas próprias experiências, assim como da sua vivência com outros parceiros e em diferentes mercados, como visto anteriormente no quadro 13.

Desta forma percebe-se que o ciclo de construção, manutenção e alavancagem de competências, figura 6, se faz presente dentro da Marcopolo de forma implícita e não explícita, pois não foram encontradas evidências que assegurem que a organização possua, na sua lógica estratégica, processos que controlem os recursos ou atividades de construção e alavancagem de competências organizacionais, o que, segundo Sanchez e Heene (2004), seria essencial para sustentar um processo de criação de valor.

Esse fato fica bem exemplificado quando analisado, por exemplo, a competência organizacional em construção capacidade política de administrar relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países, uma vez que a empresa não possui nenhum plano formal para o seu desenvolvimento.

Apesar dessa capacidade ter sido identificada pela organização como algo importante para o seu futuro não existem mecanismos definidos para o seu desenvolvimento. Provavelmente, a forma de aprendizado anterior da empresa baseado sempre na prática, a experiência e o *feeling* das gerências, é que vai orientar os primeiros passos na direção do desenvolvimento desta capacidade organizacional. Esse foco de aprendizagem na prática, muito observado no discurso dos entrevistados, pode levar a empresas à não perceber diferentes alternativas de desenvolvimento e aprendizagem que poderiam auxiliar no aperfeiçoamento ou criação de suas competências organizacionais de uma forma mais eficiente e eficaz.

As competências identificadas, a partir das evidências encontradas, mostraram-se fortemente conectadas com a principal diretriz estratégica da organização: **“ser líder tendo portas abertas em todo o mundo e manter a liderança no mercado**

brasileiro”, tanto no que tange ao processo de internacionalização quanto ao mercado brasileiro, uma vez que possibilitam a empresa poder se “aventurar” em mercados diferentes de uma forma mais segura e racional podendo utilizar sua marca como um forte “cartão de visita” tanto para o estabelecimento de alianças estratégicas ou fixação de subsidiárias próprias quanto para conquista de novos clientes de diferentes segmentos no Brasil.

Muito embora a análise do caso não tenha permitido “validar” de uma forma total o *framework* proposto, figura 9, ela permite evidenciar que o mesmo não está sendo aplicado na sua totalidade como descrito na literatura. Contudo, encontrou-se, como pode ser visto na figura 20, vários pontos em comum entre o conceito de competência organizacional e a forma como este é utilizado pela empresa estudada. Esse fato pode ser uma indicação de que o conceito de competência organizacional possa estar sendo apropriado pelas empresas de formas diferentes e bem particulares, de acordo com a realidade, cultura, formas de aprendizagem e histórico de vivência de cada uma dessas organizações. Desta forma, o conceito de competência organizacional pode vir a apresentar diferentes estruturas conceituais dentro das organizações, estruturas estas diferenciadas dos modelos conceituais acadêmicos sobre o tema, corroborando com a proposição 2, apresentada nesta pesquisa.

6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

A utilização do conceito de competência organizacional nas empresas tem sido considerada relativamente complexa, talvez pela grande heterogeneidade no que se refere às definições, conceitos e classificações de competência organizacional, além de uma certa névoa quanto a sua utilização como uma estratégia organizacional. Visando contribuir com novas referências para este debate estruturou-se para este trabalho um *framework* (figura 9), que teve como objetivo ilustrar a relação entre as competências organizacionais e a lógica estratégica das organizações. Lógica esta que “representa a maneira de agir das empresas, e que, ao mesmo tempo em que todas as empresas de algum modo a executam, a maneira

de criar e implementar essa lógica é, no fundo, aquilo que diferencia uma empresa de outra” (CORDEIRO; PEREIRA, 2005).

Nesta direção são aqui destacados alguns pontos identificados neste trabalho que podem vir a auxiliar numa melhor compreensão quanto à utilização do conceito de competência organizacional e sua ligação com a estratégia empresarial. São eles:

- quando os pontos fortes e fracos estão associados a variáveis de controle ou análise interna para comparação de mercado estes não deveriam ser utilizados como sinônimos de competências organizacionais, por não fornecerem o entendimento necessário sobre as reais capacidades da organização e nem sobre as áreas que sustentam estas competências organizacionais;
- o fato de a empresa realizar uma análise de mercado e posteriormente cruzar com seus pontos fortes não significa que ela esteja integrando duas diferentes perspectivas de análise (*inside-in e inside-out*), pois se estes pontos fortes forem somente variáveis internas de performance, não estarão representando as competências organizacionais da empresa e, portanto, a análise tenderá a ser muito mais focada no mercado e no produto do que nas capacidades que a empresa possui que a propiciam atuar em diferentes mercados.
- o não reconhecimento das capacidades que sustentam as competências organizacionais identificadas, leva conseqüentemente a não identificação das áreas que sustentam estas capacidades, e conseqüentemente a não definição das atividades-chave da organização, pontos destacados por Fernandes (2006) e Ruas (2005) como importantes no processo de desenvolvimento de competências organizacionais.

Cabe destacar que estes pontos aqui citados foram percepções advindas de um estudo de caso e que, portanto, não devem ser generalizadas. Contudo, são sinais que podem trazer alguma luz na tentativa de entender a utilização do conceito de competência organizacional na implementação da estratégia de organizações.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Em 1998, com o processo de identificação dos mercados emergentes como alvos principais da organização, a Marcopolo começou a realizar de uma forma menos empírica o seu planejamento estratégico. Contudo, a elaboração de uma estratégia formal teve realmente espaço somente no ano de 2008, com a constituição da Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento.

O fato de a empresa ter iniciado seu amadurecimento estratégico através de uma análise de mercado reflete ainda hoje na forma como a empresa trabalha sua lógica estratégica, ou seja, a empresa realiza sua análise estratégica muito mais preocupada com o mercado e o seu produto do que com suas capacidades internas. Desta forma, empresa não analisa suas capacidades internas e sim compara a análise de mercado com suas variáveis internas de performance, o que pode estar levando a empresa a perder oportunidades de explorar com mais eficiência e eficácia as suas capacidades internas.

6.3 LIMITAÇÕES

Apesar do método de estudo de caso ser o mais indicado para desenvolver os objetivos deste trabalho, salienta-se o cuidado quanto à generalização dos resultados da pesquisa, ressaltando-se que se trata de uma generalização de conteúdo analítico. Faz-se necessário também destacar que o trabalho empírico foi desenvolvido em uma empresa do setor automotivo, mais especificamente de transporte coletivo de passageiros rodoviários; portanto, as conclusões obtidas a partir da análise deste caso guardam relação com as especificidades desse tipo de empresa e mercado de atuação.

6.4 NOVAS PESQUISAS

Muito embora a análise do caso não tenha permitido “validar” de uma forma total o *framework* proposto, figura 9, ela permite evidenciar que o mesmo não está

sendo aplicado na sua totalidade como descrito na literatura. Contudo, como já visto anteriormente, existem vários pontos em comum entre o conceito de competência organizacional e a forma como este é utilizado pela empresa na sua lógica estratégica.

Portanto, sugere-se, para a continuidade da pesquisa, o estudo de novos casos em diferentes contextos, ou seja, em empresas que dizem utilizar o conceito de competência organizacional e empresas que não o utilizam, como no estudo de caso apresentado neste trabalho. Tal sugestão visa à verificação das limitações e/ou a possível ampliação do *framework* de análise aqui utilizado.

Poderia-se sugerir também pesquisas que focassem na influência da internacionalização nos processo de desenvolvimento de competências organizacionais, pois em vários momentos neste trabalho esta influência ficou clara, como demonstrado no quadro 13, mas como não foi o objetivo do estudo não foi muito explorada.

ANEXO 1 - PAÍSES ONDE A MARCOPOLO ATUA

EUROPA:	ÁFRICA:
Inglaterra	Lesoto
Bélgica	Líbia
Holanda	Egito
França	Etiópia
Alemanha	Costa do Marfim
Espanha	Nigéria
Suíça	Congo
Portugal (+Madeira, Açores)	Uganda
Itália	Quênia
Grécia	Zaire
Islândia	Angola
Escócia	Zâmbia
	Tanzânia
ÁSIA:	Malawi
Omã	Moçambique
Taiwan	Zimbábue
Iraque	Botsuana
Hong Kong	Reunião
Kuwait	África do Sul
Cingapura	República Democrática do Congo
Paquistão	Camarões
Arábia Saudita	Gana
EAU (Dubai, Abu/Dabi)	Mauritânia
China (+Hong Kong)	Eritréia
Síria	Marrocos
Barein	Suazilândia
Japão	
AMÉRICA DO NORTE, CENTRAL E CARIBE:	AMÉRICA DO SUL
EUA (+Havaí)	Argentina
Canadá	Uruguai
México	Paraguai
República Dominicana	Chile
Bahamas	Bolívia
San Martin	Peru
Aruba	Equador
Martinica	Colômbia
Barbados	Venezuela
Jamaica	Guiana
Trinidad e Tobago	Suriname
Belize	Guiana Francesa
Cuba	
Guatemala	OCEANIA
Guadalupe	Taiti
Curaçao	Nova Caledonia
Curaçao	
Panamá	
Nicarágua	
Honduras	
Costa Rica	

Quadro 14 – Países onde a Marcopolo S.A. atua.

Fonte: Marcopolo S.A.

ANEXO 2 – LINHA URBANA



ANEXO 3 – LINHA INTERMUNICIPAL



ANEXO 4 – LINHA URBANO CIFERAL



ANEXO 5 – LINHA RODOVIÁRIOS



VIAGGIO 1050



PARADISO 1200



PARADISO 1350



PARADISO 1550 LD



PARADISO 1800 DD

ANEXO 6 – LINHA MICROS



ANEXO 7 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE VEÍCULOS POR PAÍSES

HEAVY BUSES	2006	2007	% CHANGE
EUROPE	88,571	90,061	+1.7%
- EUROPEAN UNION 27 countries	41,008	37,243	-9.2%
- EUROPEAN UNION 15 countries	31,262	29,797	-4.7%
<i>Double Counts Austria / Germany</i>			
<i>Double Counts Austria / Japan</i>			
<i>Double Counts Belgium / Germany</i>			
<i>Double Counts Italy / EU</i>			
<i>Double Counts Portugal / Japan</i>	-127	-158	+24.4%
<i>Double Counts Portugal / Spain</i>			
AUSTRIA	227	0	-100.0%
BELGIUM	1,143	1,213	+6.1%
FINLAND	0		
FRANCE	4,072	4,336	+6.5%
GERMANY(1)	9,290	9,085	-2.2%
ITALY	2,867	1,449	-49.5%
NETHERLANDS	1,920	2,007	+4.5%
PORTUGAL	127	158	+24.4%
SPAIN	1,470	1,546	+5.2%
SWEDEN (2)	9,004	8,806	-2.2%
UNITED KINGDOM	1,269	1,355	+6.8%
- EUROPEAN UNION New Members	9,746	7,446	-23.6%
<i>Double Counts Slovakia / Czech republic</i>			
<i>Double Counts Slovakia / Germany</i>			
CZECH REPUBLIC	2,948	3,357	+13.9%
HUNGARY	590	479	-18.8%
POLAND	6,200	3,600	-41.9%
ROMANIA	8	10	+25.0%
SLOVAKIA			
SLOVENIA	0		
- OTHER EUROPE	33,281	36,567	+9.9%
SERBIA	129	149	+15.5%
CIS	33,152	36,418	+9.9%
<i>Double Counts Ukraine / World</i>			
RUSSIA	23,937	25,604	+7.0%
BELARUS	2,104	2,160	+2.7%
UKRAINE	7,111	8,654	+21.7%
UZBEKISTAN			
TURKEY	14,282	16,251	+13.8%

AMERICA	66,567	68,270	+2.6%
- NAFTA	31,846	28,419	-10.8%
CANADA	0		
MEXICO	0		
USA	31,846	28,419	-10.8%
- SOUTH AMERICA	34,721	39,851	+14.8%
<i>Double counts Venezuela / World</i>			
ARGENTINA	855	721	-15.7%
BRAZIL	33,809	39,087	+15.6%
CHILE			
COLOMBIA			
ECUADOR			
PERU			
URUGUAY			
VENEZUELA	57	43	-24.6%
ASIA-OCEANIA	285,331	338,630	+18.7%
<i>Double Counts Asia / world</i>			
<i>Double Counts China / world</i>			
<i>Double Counts Thailand / world</i>			
AUSTRALIA			
CHINA	195,333	242,022	+23.9%
INDIA	58,227	61,070	+4.9%
INDONESIA	1,254	1,150	-8.3%
IRAN	4,500	5,000	+11.1%
JAPAN	11,063	11,516	+4.1%
MALAYSIA	1,293	916	-29.2%
PAKISTAN			
PHILIPPINES			
SOUTH KOREA (s)	13,386	16,378	+22.4%
TAIWAN			
THAILAND	275	578	+110.2%
VIETNAM			
AFRICA	6,984	6,744	-3.4%
<i>Double Counts Egypt / world</i>			
<i>Double Counts South Africa / world</i>			
BOTSWANA			
EGYPT	5,633	5,387	-4.4%
KENYA			
LIBYA			
MOROCCO			
NIGERIA			
SUDAN			
SOUTH AFRICA	1,351	1,357	+0.4%
TUNISIA			
ZIMBABWE			
OTHERS			
TOTAL	447,453	503,705	+12.6%

(1) Official figures include Belgian GM assembly.

(2) Official figures take account of Swedish manufacturers world production; in this report, we only use the vehicles produced in Sweden, and the vehicles for which Volvo Trucks does not specify the country of production..

(3) Distribution of commercial vehicles is derived from KAMA's OICA exchange files.

ANEXO 8 – MAPA DE EXPORTAÇÃO DE CARROCERIAS PARA ÔNIBUS POR EMPRESA NO BRASIL



Mapa de Exportação de Carroçarias para Ônibus, Individualizado por Associada.
ANO: 2008

MODELO 17

	JANEIRO						FEVEREIRO						MARÇO						ABRIL						MAIO						JUNHO						ACUMULADO											
	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO						
MPOLO	5	101	13	14		133	50	139	21	20		240	38	121	17	30		206	2	131	13	43		189	1	104	2	34		141	1	155	19	23		198	107	751	85	164		1107						
BUSCAR	76	99		7		182	59	61		12		142	55	39		16		110	21	47		14		82	12	42		15		69	7	73		29		109	240	361		93		694						
CIFERAL	60					60	17					17	116					116	16					16	25					25	4					4	238					238						
COMIL	3	5	1	14		23	16	30	10	3		59		36	7	5		48	20	25	19	6		70	19	32	13			64	3	27	11	24		65	61	155	61	52		329						
INDUSCAR	129			4		133	154			14		168	61			53		114	33			9		42	20			5		25	5	4		1		10	402	4		86		492						
IRIZAR		34				34		19				19								35				35		35				35		31				31		154				154						
NEOBUS				16		16		2		13		15		4		12		16				12		12		1		26		27		3		34		37		10		113		123						
MASCA-BELLO	7					7		6	1			7	21	1		3	1	26	6	3		7		16	2	4				6	25	10			14	49	61	24	1	10	15	111						
TOTAL	##	239	14	55		588	318	267	32	82		887	291	201	24	118	1	898	88	241	32	81		482	78	218	16	80		392	46	303	30	111	14	603	###	1459	147	518	15	3248						
TOTAL JANEIRO:						588	TOTAL FEVEREIRO:						667	TOTAL MARÇO:						636	TOTAL ABRIL:						462	TOTAL MAIO:						392	TOTAL JUNHO:						503	ACUM. ATE JUNHO:						3.248
ACUMULADO:						588	ACUMULADO:						1255	ACUMULADO:						1891	ACUMULADO:						2353	ACUMULADO:						2745	ACUMULADO:						3248							

	JULHO						AGOSTO						SETEMBRO						OUTUBRO						NOVEMBRO						DEZEMBRO						TOTAL ANO 2008											
	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO	U	R	I	M	MM	TO						
MPOLO	26	160	23	18		227	15	105	17	48		155	58	140	11	44		251	27	162	7	15		211	60	139	64	6		269	36	99	35	2		172	327	1556	242	237		2362						
BUSCAR	29	114		17		160	14	87		17		118	34	73		5		112	28	106		5		139	58	77				135	76	43		3		122	479	861		140		1480						
CIFERAL	5					5	34					34	9					9	17					17	24					24							327					327						
COMIL		45	1	10		56	19	26	9	6		60	1	28	8	12		49	7	47	17	13		84	3	44	10	18		75	37	1	16			54	91	382	107	127		707						
INDUSCAR	37	11		3		51	31			13		44	18	11		46		73	44			39		83	38			67		105	17			44		61	585	26		298		909						
IRIZAR		24				24		26				26		40				40		31				31		21				21		36				36		332				332						
NEOBUS				14		14				3		3				4		4				1		1								1				1		12		134		146						
MASCA-BELLO	2		3			5	4	2	3			9								1		4	12	17	6	1		5		12			5		5	5	73	28	7	24	27	159						
TOTAL	88	864	27	82		642	117	248	28	67		448	118	282	18	111		638	123	348	24	78	12	583	188	282	74	98		841	128	218	38	70		461	1882	3197	356	960	27	6422						
TOTAL JULHO:						542	TOTAL AGOSTO:						449	TOTAL SETEMBRO:						538	TOTAL OUTUBRO:						583	TOTAL NOVEMBRO:						641	TOTAL DEZEMBRO:						451	TOTAL ANO 2008 :						6.422
ACUMULADO:						3.790	ACUMULADO:						4239	ACUMULADO:						4777	ACUMULADO:						5360	ACUMULADO:						6001	ACUMULADO:						6422							

ANEXO 9 – MAPA DE PRODUÇÃO DE CARROCERIAS PARA ÔNIBUS POR EMPRESA NO BRASIL (2008)



Janeiro a dezembro/2008

Mapa de Produção de Carroçarias - Associadas

MODELO 03 A - Folha 01

Carroçarias Produzidas - Acumulado

EMPRESA ASSOCIADA	Urbanos Novos - Usados	Rodoviários Novos - Usados	Intermunicipal Novos - Usados	Micro-Ônibus Novos - Usados	Mini-Ônibus Novos - Usados	Especiais Novos - Usados	Tróleibus Novos - Usados	SUB-TOTAL Novos - Usados	TOTAL
MARCOPOLO	1333 0 1333	3612 0 3612	892 0 892	804 0 804	38 0 38	0 0 0	0 0 0	6679 0 6679	6679
BUSSCAR	1733 0 1733	2362 0 2362	0 0 0	657 0 657	0 0 0	0 0 0	0 0 0	4752 0 4752	4752
CIFERAL	3660 0 3660	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	3660 0 3660	3660
COMIL	1343 17 1360	775 1 776	388 3 391	525 0 525	23 0 23	0 0 0	0 0 0	3054 21 3075	3075
INDUSCAR	7360 7 7367	140 0 140	0 0 0	425 0 425	32 0 32	0 0 0	0 0 0	7957 7 7964	7964
IRIZAR	0 0 0	480 1 481	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	480 1 481	481
NEOBUS	1755 0 1755	219 0 219	47 0 47	1336 0 1336	40 0 40	0 0 0	0 0 0	3397 0 3397	3397
MASCARELLO	731 0 731	59 0 59	310 0 310	164 0 164	259 0 259	0 0 0	0 0 0	1523 0 1523	1523
T O T A L:	17915 24 17939	7647 2 7649	1637 3 1640	3911 0 3911	392 0 392	0 0 0	0 0 0	31502 29 31531	31531
% em relação Total:	56,89%	24,26%	5,20%	12,40%	1,24%	0,00%	0,00%	100,00%	

APÊNDICE A – DOCUMENTO CRIADO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

1. Identificação da empresa

1.2 Características da empresa

1.2.1 Nome da empresa

1.2.2 Tempo de atuação no mercado:

1.2.3 Setor:

1.2.4 Número de empregados:

1.2.5 Quantos empregados possuem somente:

- 1 grau completo:

- 2 grau completo:

- 3 grau completo:

- Curso Técnico Profissionalizante:

- Pós-graduação:

- Mestrado:

- Doutorado:

1.2.6 Taxa anual de *turnover*: %

1.2.7 Mercado de atuação

() Nacional () Europa () Estados Unidos () América do Sul

() Oceania () Ásia () América Central () África

1.2.8 Principais competidores em cada um dos mercados de atuação e no geral

() Nacional

() Europa

() Estados Unidos

() América do Sul

() América Central

() Oceania

() Ásia

África

1.2.9 Principais produtos/serviços (por ordem de importância para a organização)

1.2.10 Como a empresa está organizada

Por produto

Área funcional

Geograficamente

Matriz

Outras

1.2.10 Estrutura organizacional

1.2.12 Existe alguma informação relevante que você gostaria de acrescentar relacionada às características da empresa?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM FORNECEDORES

1 Aspectos gerais da empresa fornecedora

- Mercado
- Concorrência
- Clientes
- Condições de competitividade

2 Relação com a Marcopolo

- 2.1 O que a XXXXX mais considera importante na relação com um cliente?
 - 2.2 Como é a relação da Marcopolo com a sua empresa?
 - 2.3 Qual a contribuição da Marcopolo para a competitividade da sua empresa? Ela chega a influenciar na sua estratégia?
 - 2.4 Há quantos anos vocês são parceiros? Quantos contratos (negócio) foram fechados?
 - 2.5 Houve algum volume de investimento feito pela sua empresa para atender especificações ou demandas (quantidades) solicitadas pela Marcopolo?
 - 2.6 O que a sua empresa leva em consideração ao fechar um negócio com a Marcopolo?
 - 2.7 Por que vocês escolheram ou aceitaram trabalhar com a Marcopolo?
 - 2.8 Ela teria outras opções no mercado?
-

3 Especificidades do Relacionamento

- 3.1 O que mais chama a atenção de vocês na Marcopolo?
- 3.2 Quais aspectos são definidos para o fechamento do negócio entre as empresas?
- 3.3 Vocês conhecem as instalações da Marcopolo?
- 3.4 Vocês levantaram alguma informação junto a empresa para entendê-los melhor? As necessidades deles?
- 3.5 Vocês percebem uma evolução em termos de relacionamento entre as empresas?
- 3.6 As negociações são realizadas sempre diretamente com a mesma pessoa? Aqui e na Marcopolo.
- 3.7 Como você qualificaria a qualidade dessa negociação?

3.8 Existe uma troca de conhecimento ou aprendizagem entre as empresas?

3.9 Como você percebe a cultura da Marcopolo? Quais os valores que você percebe na empresa?

3.10 Como você percebe o ambiente de trabalho na Marcopolo?

3.11 Algum outro aspecto que você gostaria de comentar?

REFERÊNCIAS

AMIT, F. L.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Jan., 1993.

ANDREWS, Kenneth R. *El concepto de estrategia de la empresa*. 1. ed. Pamplona: Universidad De Navarra, 1977. 271 p.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1, Mar 1991.

BARNEY, Jay. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BECKER, G. V. *Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem*”. Tese de doutorado defendida na FEA-USP, SP, 2004.

Becker, G. V.; RUAS, R. L. *Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Desvendando Uma Trajetória na Competitividade Empresarial*. In: *Anais do XXIX ENANPAD*, 2005.

BECKER, G. V.; RUAS, Roberto Lima; BALBINOT, Z.; DUTRA, J. S. An innovative view at organizational competencies: in search of its collective character properties. In: *Annual Meeting of the Academy of Management - doing well by doing good*, 2007, Philadelphia. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2007.

BOYATSIIS, R. E. 1982. *The competent manager*. New York: John Wiley and Sons Inc.

BOYD, Harper; WESTFALL, Ralph; STANLEY, F. *Marketing research: text and cases*. Boston: Irwin, 1989.

CHIESA, V.; MANZINI, R. Competence levels within firms: a static and dynamic analysis. In: HEENE, Aimé; SANCHES, Ron. *Competence-based strategic management*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

CRAMER, E.; MESCHI, P. Integrating corporate strategy and competence-building processes: a case study. In: HEENE, Aimé; SANCHES, Ron. Competence-based strategic management. New York: John Wiley & Sons, 1997.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAHONEY J. T.; SANCHEZ R. Competence theory building: reconnecting management research and management practice. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. Competence-based strategic management. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

DIERICKX, Ingemar e COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, v. 35, n.12, 1989.

DUTRA, J. Gestão de Pessoas com Base em Competências. In: DUTRA, J. (Org.) Gestão por Competências. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo:Atlas, 2004.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, n21 pp. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 1989, v. 14, n, 4, p. 532-550.

FERREIRA Fo., M. G. Comentários à Constituição brasileira de 1988. São Paulo: Saraiva, 1997.

FERNANDES, Bruno Henrique R. Competência e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B. H. R; COMINI, G. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. . In.: XXXII ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais Encontro ANPAD, 2008.

FIGUEIREDO, P. Aprendizagem Tecnológica e Performance Competitiva. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FINK, A. The survey handbook. Thousand Oaks: Sage, 1995.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas , 2000.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. Alinhando estratégia e competência. RAE, v. 44, n. 1, Jan/mar, 2004.

FOSS, N. J. Resources, Firms and Strategies. New York: Oxford University Press, 1997.

GÓES, B.B. A expansão internacional para a China: estudo de caso de uma empresa brasileira. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, 2005. 199 p.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, Spring 1991, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HAMEL, Garry; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. São Paulo: Campus, 1995.

HAUSER, G. *et al.* A indústria eletrônica no Brasil e na China: um estudo comparativo e análise das políticas públicas de estímulo a capacidade tecnológica do setor. Journal of Technology Management and Innovation, v. 2, n. 3, p. 85-96, 2007.

HEENE, Aimé; SANCHES, Ron. Competence-based strategic management. New York: John Wiley & Sons, 1997.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (org.). Novas tecnologias, trabalho e educação. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

HOPPEN, Norberto et al. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In.: ENANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

HUNT, S. D. The Competence-Based, Resource-Advantage, and Neoclassical Theories of Competition: Toward a Synthesis. The Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo, Norway, June, 1998.

JAVIDAN, Mansour. Core competence: What does it mean in practice? Long Range Planning, v. 31, n. 1, pp. 60-71, 1998.

KING, Adelaide W.; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerencia intermediária. *Revista de Administração de empresas*, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

KOLEVA, G. Comparison Between Alliances, Networks and *Joint ventures*: What Management Techniques are in place? A Research Note. Copenhagen Business School, mimeo, 2002.

KOTLER, P. *Marketing Management*. New Jersey: Printice Hall, 2000.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEITE, J.B.D. e PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competência: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MASON, E. S. Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, v.29, n.1, p. 61-74, 1939.

McCLELLAND, D. C. 1973. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington D.C.

MILLS, J. PLATTS, K., BOURNE, M. e RICHARD, H. *Competing through competences*. Cambridge University Press, 2002.

MILLS, John, PLATTS, Ken e BOURNE, Mike. Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, 2003.

MAHONEY J. T.; SANCHEZ R. Competence theory building: reconnecting management research and management practice. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. *Competence-based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

NELSON, R. R. e WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Estados Unidos: Harvard U. P, 1982.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHNO, Taiichi. O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre, RS: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

PENROSE, E. T. The theory of the growth of the firm. Oxford University Press, Oxford, 1959.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. P.Alegre, Artmed, 1999.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. São Paulo: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. A. The core competence of corporation. Harvard Business Review, 1990, p. 79-91.

REED, R., DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, v.15,n.1, pp.88-102, 1990.

RENEKER, Maxine H. A qualitative study of information seeking among members of an academic community: methodological issues and problems. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 487-507, Oct. 1993.

RICARDO, D. Princípios de economia política e do imposto. Rio de Janeiro: Atena, 1937.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997.

ROSA, Patrícia Rodrigues da. Internacionalização da empresa Marcopolo S.A.: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

RUAS, Roberto, GHEDINE, Tatiana, DUTRA, Joel, BECKER, Grace e DIAS, Gisele. The concept of competence – a review of the main Brazilian publications between 2000 and 2004. Academy of Management Annual Meeting, Atlanta/EUA, 2006.

RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. Competitive strategic management. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.

SANCHES, Ron.;HEENE, Aimé. Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research and practice. In: HEENE, Aimé; SANCHES,

Ron. Competence-based strategic management. New York: John Wiley & Sons, 1997.

SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence. New York : Jonh Wiley & Sons, 2004.

STALK, George, PHILIP, Evans e SHULMAN, Lawrence E. Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy. Harvard Business Review, March-April, 1992.

TESTA, Maurício G. A influência das preferências por contato social e da autoregulação dos recursos de aprendizagem do estudante na efetividade dos cursos desenvolvidos na Internet . Tese de doutorado defendida na EA/UFRGS, Porto Alegre, 2006.

TEECE, D. PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, v.18, n.7 pp. 509-533, 1997.

VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de empresas, v. 40, n 4, 2000.

VIEIRA, A; LUZ, T. R. 2003. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. Anais do XXVII Enanpad, Atibaia.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILK, Eduardo de Oliveira e FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. Anais do ENANPAD, 2005.

YAMASHINA, Hajime. JIT – Just-in-time: no tempo certo, quantidade e qualidade certas, com sincronismo total. São Paulo: IMC, 1987.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 200537.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência. São Paulo: Atlas, 2001.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)