

Estratégia de Operações e Competitividade Global: o Caso da Maior Fabricante Mundial de Carrocerias de Ônibus

Autoria: Luiz Carlos Di Serio, Luciel Henrique de Oliveira, Rômulo Marcos Lardosa Rebelo

Resumo - Estudou-se o caso da Marcopolo com o objetivo de demonstrar como empresa tornou-se competitiva com sustentabilidade, por meio do aproveitamento das oportunidades surgidas com a globalização. A análise foi desenvolvida pela aplicação dos principais conceitos de estratégia de operações. Identificaram-se oportunidades e foram propostas melhorias para que a empresa fortaleça e amplie as vantagens competitivas já obtidas, de modo a torná-las mais sustentáveis. Foram analisadas as estratégias da empresa no mercado, e também identificadas as fontes de suas vantagens competitivas. Verificou-se que os fatores críticos para o sucesso da empresa estão atrelados às suas estratégias de negócio e operacionais. A estratégia da Marcopolo tem como vantagem competitiva a diferenciação, entendida como capacidade da empresa atender às solicitações específicas dos clientes na fabricação de carrocerias. As preocupações com a inovação e com o desenvolvimento tecnológico tornaram a empresa líder de mercado, demonstrando que a adoção de tal entendimento é um ponto fundamental para seu desempenho de atual.

1. Introdução

Fundada 1949 em Caxias do Sul (RS), a Marcopolo S.A. é uma companhia voltada à fabricação de carrocerias de ônibus rodoviários, urbanos e micros. Maior fabricante mundial de carrocerias de ônibus, responsável por mais da metade das carrocerias de ônibus produzidos no Brasil, a empresa possui quatro unidades no Brasil e fábricas também na Argentina, Colômbia, México, Portugal e África do Sul, com exportações para mais de 80 países, entre os quais, França, Inglaterra, Alemanha, Espanha, Portugal, Holanda, México, Argentina e Arábia Saudita. A empresa encerrou 2005 com 16.456 unidades produzidas e crescimento de 3,3% (Marcolopo, 2006).

Maior fabricante mundial de carrocerias adotou há alguns anos, uma agressiva estratégia de internacionalização, mediante o uso intensivo de alianças e *joint-ventures*, que resultou em operações industriais em quatro continentes. Suas ações voltadas para a preservação do meio ambiente, responsabilidade social e gestão de recursos humanos fez com que a empresa obtivesse diversos prêmios de reconhecimento em nível nacional. Mas quais foram os fatores críticos para o sucesso da Marcopolo? Como a empresa aproveitou as oportunidades surgidas com a globalização? Quais são as oportunidades de melhoria para que a empresa fortaleça e amplie as vantagens competitivas já obtidas, de modo a torná-las mais sustentáveis?

Este trabalho teve o objetivo de demonstrar como a Marcopolo obteve sucesso com o aproveitamento das oportunidades surgidas com a globalização da economia. Para isto, analisou-se a Marcopolo, através da aplicação dos principais conceitos de estratégia empresarial e de operações, de forma a explorar melhor todos os dados e informações obtidas na pesquisa, com os objetivos específicos de: a) Discutir a estratégia da Marcopolo no mercado brasileiro de carrocerias; b) Discutir a estratégia de internacionalização da Marcopolo; c) Identificar oportunidades e propor melhorias.

Segundo dados da OICA (2006), a produção mundial de ônibus gira em 2004 ficou em torno de 242 mil unidades, estando voltada principalmente para as regiões em desenvolvimento, onde se concentra a maior parte da demanda. A indústria mundial de carrocerias de ônibus é bastante pulverizada, formada por um grande número de pequenos fabricantes. A produção mundial está distribuída entre cerca de 250 principais fabricantes, que utilizam componentes mecânicos (chassis) de aproximadamente 50 fabricantes diferentes. Como um dos maiores

produtores mundiais de ônibus rodoviários e urbanos, o Brasil passou a se destacar mais recentemente também na produção de microônibus.

Os fabricantes de carrocerias de ônibus competem em nível nacional, atendendo às demandas municipais e regionais de bens de capital para serviços de transporte. Os principais fabricantes de carrocerias de ônibus no Brasil são: Marcopolo, Busscar, Comil, Induscar (Caio), Neobus, Irizar e Mascarello. Buscando reduzir a dependência do mercado doméstico, que tem se demonstrado ser altamente instável, todas as empresas desenvolveram estratégias para aumentar a participação, que vem sendo cada vez mais expressiva, nos mercados internacionais. Diante de especificidades e de ter se tornado um caso de sucesso mundial, a Marcopolo tem sido objeto de vários estudos, como MARQUES e ZAWISLAK(1998), MOFATI (2001), HEXSEL (2003) e REBELO (2004).

2. Referencial Teórico

Os conceitos considerados neste trabalho demonstram a diversidade de aspectos e dimensões a serem contempladas no processo de formulação e de análise estratégica. As diversas abordagens são mais complementares do que concorrentes entre si, uma vez que cada uma delas é fruto de um aprendizado contínuo, ao qual são incorporadas críticas à luz dos novos desenvolvimentos econômicos e tecnológicos. Partindo-se de alguns autores clássicos foram identificados os principais Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para cada autor. O quadro 1 relaciona estes FCS de acordo com o grau de importância que o fator representa às características específicas de cada autor selecionado.

Porter (1989) centra seu modelo na conquista de patamares de eficácia operacional como fator de alavancagem para implementação de estratégias vencedoras, por meio da busca de posicionamento único e sustentável, o que pode ser de liderança de custo, diferenciação ou enfoque. As estratégias globais consistem num desdobramento das estratégias genéricas, porém considerando as oportunidades surgidas com uma rede global de atividades, integrando a rede com as vantagens da localidade.

Hamel (2001) focaliza seu conceito de negócios em aspectos ligados ao domínio de competências centrais, com desdobramento para a busca de novos negócios, por intermédio não apenas da inovação de produtos, mas também de novos modelos de negócios como chave para a vantagem competitiva sustentada e da fuga da convergência competitiva. O outro fator-chave é o desdobramento de estratégias para construir essas competências por meio das pessoas, capilarizando o conhecimento corporativo. Para o autor a inovação não está relacionada apenas a produtos e serviços, mas também, de forma mais ampla, ao modelo de negócios, sendo que existem dois processos de inovação, a incremental e a radical.

Para Prahalad e Hamel (1997), as raízes da vantagem competitiva podem ser encontradas nas competências centrais da empresa, que permitem que a empresa se diversifique em novos mercados, por meio da reaplicação e reconfiguração daquilo que faz de melhor. As competências essenciais também podem ser definidas como a capacidade de harmonização de múltiplas tecnologias, a posse de um profundo conhecimento sobre o cliente, a intuição mercadológica e a capacidade de gerenciar o conjunto de forma a se obter sinergias.

Segundo Albrecht (1995), os elementos-chave do sucesso precisam ser descobertos pela empresa, sempre que ela for atingida por novas “ondas de choque”. É uma metáfora para definir as grandes mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas que ocorrem no ambiente competitivo. O fundamento essencial da empresa é a sua visão clara e bem definida da razão de existir, capaz de direcioná-la rumo ao sucesso. A visão deve ser o resultado de um processo de raciocínio exploratório chamado de projeção futura, no qual é abordado o domínio das ondas de choque, a exploração de tendências, a gestão dos acontecimentos e os indicadores críticos. Para Albrecht (1995), a Visão é uma imagem compartilhada pelo pessoal da empresa sobre o que se aspira que a empresa seja ou se torne, definindo a razão de existir

da empresa, e capaz de direcioná-la rumo ao sucesso. O autor sugere como aspectos-chave o alinhamento de toda empresa em torno de uma razão clara e bem definida de existir, proporcionado pela comunicação eficiente da Visão e Missão da empresa a todos os colaboradores. Em decorrência disso, valoriza o “Pacote de Valor”, que consiste na definição de como a empresa entrega valor aos clientes.

Quadro 1– Fatores Críticos de Sucesso identificados para cada autor considerado.

	Fatores Críticos de Sucesso	Porter	Hamel	Albrecht	Slack
1	Domínio da qualidade e produtividade a baixo custo	●			●
2	Domínio da flexibilidade a baixo custo				●
3	Transformação organizacional como base para a competitividade	○	●		○
4	Valor gerado ancorado em estruturas baseadas em cadeia de valor (processos) e redes	●	●	●	
5	Capacidade de inovar em produtos e processos	●	●		○
6	Comunicação eficaz horizontal e vertical		●	●	
7	Capilarização do conhecimento corporativo		●	○	
8	Domínio e uso pleno de ferramentas de tecnologia de informação		○		
9	Capacidade de gerar produtos diversificados e customizados	●		●	○
10	Capacidade de geração de novos negócios	●	●	○	
11	Capacidade de geração de produtos inovadores	●	○		
12	Criação de competências individuais		●	○	

Legenda: ● Alta importância ○ Moderada importância

Fonte: Elaborado pelos autores.

Slack et al. (1996) sugerem um processo evolucionista da competitividade, partindo de uma base de qualidade e incorporando os fatores de confiabilidade, velocidade, flexibilidade e finalmente custo, como fundamentais para a sobrevivência e para o crescimento. Para Slack (2002), deve-se acompanhar o desempenho dos concorrentes em relação ao desempenho da própria empresa, sendo que este processo de comparação define o desempenho da empresa. O desafio da empresa consiste em atingir níveis de desempenho que a fazem proeminente aos olhos de seus consumidores. Para tanto, não é contra os padrões dos consumidores que o desempenho deva ser julgado – é contra o desempenho dos concorrentes. Slack (2002) afirma que “A mais significativa arrancada para a competitividade virá quando o desempenho dos fatores “ganhadores de pedidos” for elevado acima do nível dos concorrentes.”

Para Slack (2002), todos os objetivos de desempenho possuem aspectos internos e externos, com o desempenho interno de cada aspecto contribuindo para o desempenho externo da operação, e, por conseguinte, afetando o desempenho que o consumidor percebe. Segundo o modelo do Cone de Areia, a empresa deve começar desenvolvendo aspectos de qualidade, seguido por aspectos de confiabilidade, velocidade, flexibilidade, e por fim, como fruto de todas as outras, o custo.

A figura 1 ilustra os principais conceitos utilizados neste trabalho para discutir e analisar as estratégias da Marcopolo. Um ponto central na abordagem da estratégia de operações é o conceito de *trade-off's*. Porter (1996) salienta que o posicionamento estratégico não é sustentável sem que haja *trade-off's* com outros posicionamentos, o que leva à necessidade de escolhas. A lógica que norteia o conceito é que uma operação não pode exceder simultaneamente todas as dimensões competitivas. Assim, cabe à gerência definir os parâmetros de performance que são críticos ao sucesso da empresa, e então concentrar os recursos da mesma nestas características. A posição estratégica não é sustentável sem que haja compromissos com outras posições. Os *trade-off's* ocorrem quando as atividades são incompatíveis, de forma que mais de uma coisa signifique menos de outra coisa. Slack (2002) utiliza a metáfora de uma gangorra para ilustrar o conceito, onde a única forma de se elevar um dos lados é baixando o outro.

O FSC *Valor gerado ancorado em estruturas baseadas em Cadeia de valor (processos) e redes* é classificado como de alta importância para três dos quatro autores. Outros fatores, tais como o *domínio da qualidade e da produtividade a baixo custo, capacidade de inovar processos, comunicação eficaz horizontal e vertical, capacidade de gerar produtos diversificados e customizados e capacidade de geração de negócios* podem ser classificados como fatores de alta importância para ao menos dois dos quatro autores considerados.

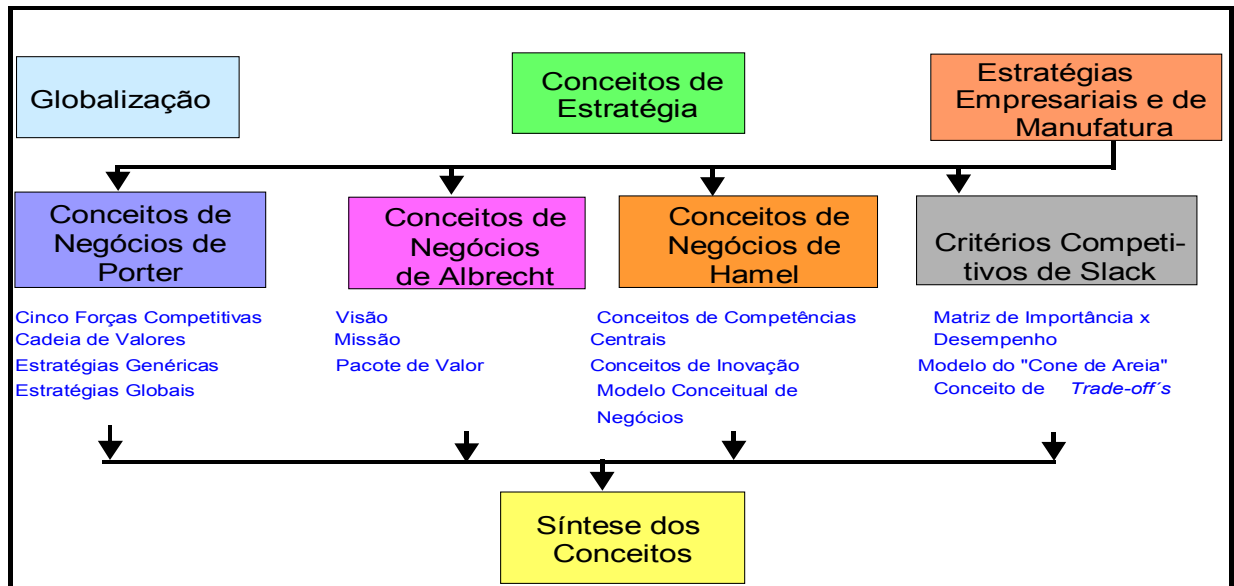


Figura 1 – Visão esquemática do referencial teórico considerado
 Fonte: Elaborado pelos autores.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho consistiu uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, conforme Pinsonneault e Kraemer (1993), por buscar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou comprovar hipóteses. Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados, conforme Sampieri et alii (1991) a pesquisa é do tipo corte-transversal, porque a coleta dos dados ocorreu em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis naquele determinado momento. Utilizou-se o método do estudo de caso, trabalhando tanto com dados quantitativos quanto qualitativos, compreendendo uma pesquisa abrangente. Conforme a definição proposta por Yin (2001,p.32), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Foram utilizadas duas formas de coleta de dados:

- a) Estudo de Dados Secundários – na fase inicial da pesquisa, foram utilizadas fontes secundárias para a constituição do referencial teórico, bem como informações relevantes sobre a empresa em estudo e a indústria na qual está inserida.
- b) Entrevista com executivos da empresa – Os principais executivos da empresa responderam a um questionário fechado, e foram entrevistados o Diretor de Assuntos Corporativos e o Diretor de Recursos Humanos, em 2004. As entrevistas foram realizadas pelos autores nas instalações da Marcopolo em Caxias do Sul, abordando questões relativas à estratégia empresarial e de operações da empresa. Foram utilizados questionários fechados, para avaliar o alinhamento da empresa às teorias de Porter (1989) e de Slack (2002), e roteiro de entrevista aberta, para avaliar o alinhamento com às teorias de Albrecht (1995) e de Hamel (2001).

A análise dos resultados foi realizada por meio da descrição e análise das estratégias da Marcopolo, à luz dos modelos teóricos selecionados, bem como da identificação de oportunidades de melhorias. Estas análises foram desenvolvidas pelos autores e posteriormente validadas com os executivos da empresa considerados.

4. Resultados e Discussão

4.1. Descrição da empresa – objeto de estudo

A Marcopolo é líder de produção de carrocerias de ônibus no Brasil em todos os segmentos e uma das maiores operadoras no mercado internacional. A empresa estima para 2006 uma receita bruta consolidada de R\$ 2,1 bilhões e líquida de R\$ 1,8 bilhão. Em 2005 o resultado foi, respectivamente, de R\$ 1,973 bilhão e R\$ 1,709 bilhão. A produção estimada para 2006 é de 16,5 mil veículos, incluindo as operações do Brasil e exterior, MARCOPOLO (2006). Em 2005 a produção totalizou 16.456 unidades, sendo 14.424 unidades no Brasil e o restante em outras fábricas no exterior, com um crescimento de 3,3% em relação a 2004, quando o volume consolidado foi de 15.938 unidades. A produção brasileira de carrocerias em 2005 cresceu 6,7%, segundo a Fabus (associação que reúne os fabricantes de carrocerias), de 25.280 unidades em 2004 para 26.983 unidades, conforme citado por Moraes (2006).

Além do Brasil, onde possui três unidades fabris, possui operações em cinco países (Argentina, África do Sul, Colômbia, México e Portugal), e uma aliança estratégica com a Iveco (do grupo Fiat) para atender o mercado chinês. A empresa também controla desde 1999 a marca Ciferal, ex-estatal localizada no Rio de Janeiro, com foco na produção de carrocerias para o mercado urbano. Em suas oito unidades industriais fabricantes de carrocerias, (três no Brasil e cinco no exterior), totaliza uma capacidade produtiva de cerca de 24.200 unidades/ano, com o Brasil respondendo por 68% desta capacidade. A empresa possui uma linha completa de produtos para o transporte coletivo de passageiros, visando a atender todos os segmentos de mercado existentes.

A Marcopolo também possui desde 2000 uma aliança estratégica na China, com a Iveco e a CBC (empresa local) para transferência de tecnologia, num contrato de duração de cinco anos. O contrato com a Iveco vai até o final de 2006. A Marcopolo tem estudado formas para ter uma operação própria na China após o vencimento do contrato. Também há outros mercados importantes sob análise: Índia, Rússia e Oriente Médio são alguns deles. A empresa já tem presença importante na Arábia Saudita, Kuwait, Jordânia e Emirados Árabes, por exemplo.

Visando a uma melhor consecução dos resultados, a empresa adotou desde 2001 uma estrutura matricial, na qual as áreas operacionais passam a ter dupla subordinação entre as áreas de resultados e as áreas de apoio. Também é visível a separação existente entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, em conformidade com as modernas regras de Governança Corporativa (nível 2 da BOVESPA). Conforme o diretor corporativo e de relações com o investidor da Marcopolo (apud Aguilar, 2004), a empresa sempre dedicou muita atenção a governança corporativa. O mercado reconhece que a Marcopolo é uma grande exportadora, com práticas de Governança corporativa, e que tem tomado uma série de iniciativas para aumentar a liquidez das ações.

4.2. Visão geral do processo produtivo de carrocerias de ônibus

Existem basicamente três categorias de ônibus: (1) Urbano – voltada às necessidades de transporte urbano das grandes cidades (capacidade de cerca de 60 passageiros); (2) Micro e Mini – voltado para as necessidades de transporte urbano das grandes cidades, mas com uma menor capacidade de passageiros (21 e 28 passageiros respectivamente), com uma aplicação voltada para o atendimento de curtas distâncias; (3) Rodoviário – voltado para a ligação entre cidades, percorrendo médias e longas distâncias.

Além de adquirir um grande número de componentes e peças de fornecedores (a maioria localizada junto às unidades fabris), a Marcopolo também fabrica uma série de peças e componentes em sua linha de montagem, tais como poltronas, janelas, portas, porta-pacotes, peças de estrutura e outras.

As máquinas e equipamentos utilizados pela empresa são de uso convencional, sendo especiais somente os gabaritos e os dispositivos de montagem, desenvolvidos pelo Departamento de Engenharia. São desenvolvidos por engenharia própria os layouts e instalação das cabinas e estufas para pintura, utilizando-se tecnologia CAD/CAM neste processo. A empresa também já iniciou a robotização de alguns de seus sistemas de montagem. Os gabaritos (*jigs*) permitem a utilização de sistemas de alta produtividade.

A concepção tecnológica desses *jigs* resulta em maior velocidade e precisão na montagem das estruturas, permitindo a fabricação de carrocerias sob os seguintes processos:

- a) CKD (*completely knocked down* – completamente desmontadas): Consiste em carrocerias de ônibus completamente desmontadas, sem chassi, permitindo que sejam alojadas de duas a seis carrocerias em um contêiner. Utilizadas para exportação de carrocerias mais simples;
- b) SKD (*semi knocked down* – semi-desmontadas): Carrocerias de ônibus montadas parcialmente, sem chassi, permitindo que sejam alojadas entre duas a três carrocerias em um contêiner, sendo utilizadas para a exportação de carrocerias um pouco mais complexas;
- c) PKD (*partially knocked down* – parcialmente desmontada): Utilizado na exportação de carrocerias de ônibus totalmente montadas, porém sem chassi, permitindo que seja alojada uma carroceria em um contêiner;
- d) CBU (*completely built unit* – unidade completa): Englobando a unidade completa, com carroceria e chassi, sendo normalmente utilizada para a exportação de ônibus rodoviários de maior valor agregado, onde o valor do frete não impacta de forma tão significativa sobre a rentabilidade da operação comercial.

4.3. Estratégia da Marcopolo: descrição, análise e oportunidades de melhorias

4.3.1. Análise à luz dos modelos de Porter

A Marcopolo parece estar muito bem posicionada segundo o conceito de negócios das cinco forças competitivas de Porter (1986). O seu alto nível de verticalização reduz a força de seus fornecedores, assim como o baixo grau de concentração dos compradores reduz a força dos compradores. As ameaças à sua posição competitiva aparecem no seguintes aspectos:

- Novos entrantes, principalmente no segmento de miniônibus, que por requerer baixos investimentos iniciais e apresentar alta taxa de crescimento, torna-se um segmento atrativo. No segmento rodoviário, em função da expressiva liderança de mercado da Marcopolo (73%), é preciso estar atento ao crescimento de outras empresas (como p.ex. Induscar e Neobus), sendo possível que as empresas fornecedoras de transporte apóiem estes fabricantes, como forma de aumentar as opções de fornecimento de carrocerias rodoviárias;
- Produtos substitutos, principalmente no segmento rodoviário, pelo surgimento da aviação *low-fare* (Gol, BRA, WebJet) que vem obtendo significativa participação de mercado;
- Alto nível de rivalidade: embora favorecido pela crise econômica da concorrente Busscar, os fabricantes continuam pressionados pelas grandes variações na demanda doméstica, resultado de uma contínua instabilidade econômica do país, e pela ausência de políticas consistentes, de longo prazo, voltadas para o transporte coletivo.

Com relação às estratégias genéricas de Porter (1999), sabe-se que, além de toda diferenciação ser dispendiosa, os diferenciadores normalmente não prestam atenção suficiente ao custo da diferenciação. Assim, parece necessário à Marcopolo buscar meios de monitorar e gerenciar os custos ligados às atividades que geram diferenciação. Em outras palavras, sugere-se que a Marcopolo desenvolva um sistema de apuração de custos extremamente preciso, capaz de fornecer a rentabilidade das operações de venda,

contemplando os custos extras no processo produtivo decorrentes das adaptações solicitadas pelo cliente. A sua ausência implica que talvez existam algumas operações comerciais cujo preço-prêmio não excede o custo extra associado com a diferenciação solicitada pelo cliente. Outro aspecto importante consiste na necessidade de conhecimento da cadeia de valor dos compradores como meio de oferecer diferenciação, que só justificará um preço-prêmio se reduzir os custos do comprador ou se traduzir em elevação de desempenho. Ou seja, cabe à Marcopolo um aprimoramento contínuo do contato com os clientes, de modo conhecer cada vez melhor as suas necessidades. Neste aspecto, a definição de Negócio da empresa, de se tornar um provedor de soluções e serviços para o transporte coletivo, parece estar condizente com esta direção.

Outro ponto importante consiste na necessidade de gerenciar a percepção de valor do comprador, pois nem toda diferenciação, por mais que gere valor, é percebida pelos compradores, segundo Porter (1996). A Marcopolo parece ter sucesso na emissão de critérios de sinalização, pois a sua marca é amplamente reconhecida pelo mercado como fornecedora de produtos de qualidade. Suas ações comerciais tais como os treinamentos de motoristas de ônibus nas dependências da empresa, bem como a ação dos representantes fazendo um atendimento personalizado aos clientes, muitas vezes o levando a visitarem as instalações das fábricas reforçam essa percepção.

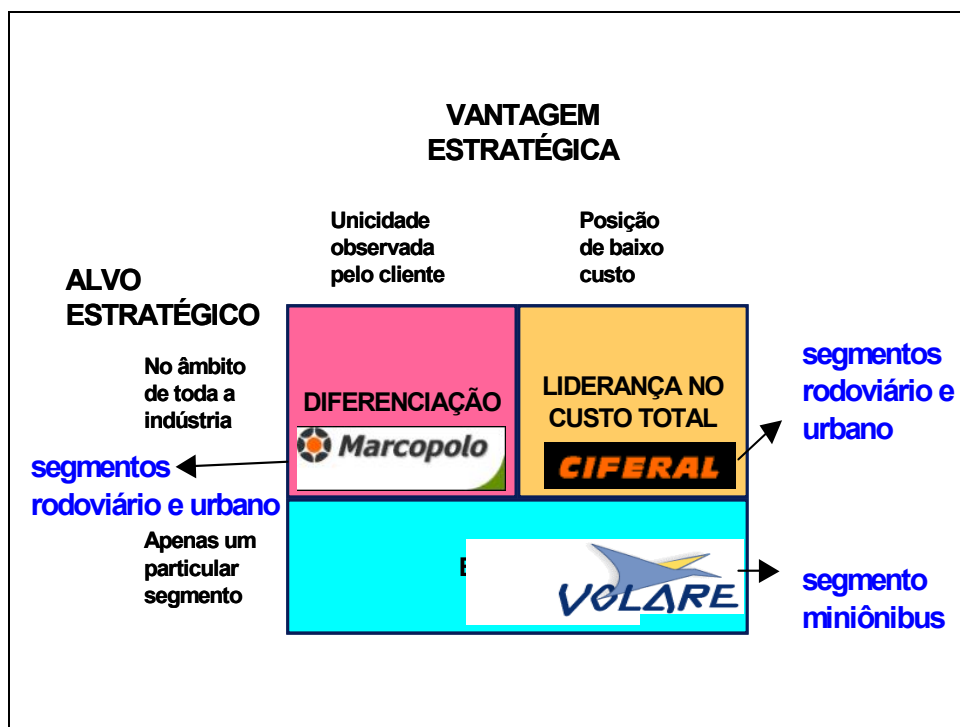


Figura 2: Reposicionamento das marcas gerenciadas pela Marcopolo
 Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de adaptação de Porter (1986)

Para garantir a sustentabilidade da estratégia adotada, a empresa também deve tomar todos os meios para evitar que suas fontes de singularidade se tornem acessíveis a seus concorrentes. Neste aspecto, seguindo as recomendações de Porter (1989), o patenteamento de processos, equipamentos e produtos deve ser procurado sempre que possível. Assim, tem se como recomendação não apenas a apuração detalhada e precisa de todo o processo de custos relacionado com as atividades que geram singularidade, mas também que a empresa desenvolva um conhecimento profundo sobre as necessidades dos seus clientes, visando não apenas a satisfazê-las, sob a forma de redução de custos ou elevação do desempenho, mas também de fazê-lo da melhor forma possível, em função da análise do preço-prêmio x criação

do valor. Além disso, a empresa busca intensamente o patenteamento dos produtos, equipamentos e processos desenvolvidos internamente.

No aspecto ligado à estratégia genérica, parece que a Marcopolo, pelo fato de atuar em uma ampla variedade de segmentos de mercado, incorre na busca de mais de uma estratégia genérica. Para esta situação, conforme Porter (1989), sugere-se a criação de duas unidades empresariais distintas, cada qual com uma estratégia genérica própria. Esta sugestão poderia consistir no posicionamento da marca Marcopolo para o atendimento dos clientes do segmento rodoviário e urbano que pedem por modelos de carrocerias mais sofisticados ou com maior nível de adaptações além do miniônibus (Volare), e da marca Ciferal para o atendimento dos clientes do segmento urbano e rodoviário que demandam por produtos mais simples, de menor valor agregado, onde o aspecto preço é o principal fator de compra. Uma visualização deste reposicionamento está presente na figura 2. De certa forma, esta solução já é adotada para o segmento miniônibus com o modelo Volare, cuja produção é centralizada em uma fábrica em separado (Anna Rech), e que utiliza canais de vendas distintos dos usados para a venda de carrocerias.

Isto não seria necessário, segundo Porter (1989), caso a Marcopolo conseguisse manter a liderança na diferenciação e no custo simultaneamente, em função da liderança de mercado que ela possui, de modo que os ganhos resultantes do aumento de escala na fabricação de carrocerias e de seus componentes sejam capazes de subsidiar os custos de diferenciação em outro segmento. Entretanto, esta solução não é sugerida pelo autor, por parecer não maximizar o resultado para empresa, o que talvez tenha melhor possibilidade de ser obtido pelo reposicionamento das marcas Marcopolo e Ciferal.

Com relação às estratégias globais de Porter, analisando-se a estratégia de internacionalização da Marcopolo, constata-se que a empresa adota uma estratégia global, com a distribuição da sua cadeia de valores em vários países, se adequando a muitos dos padrões de estratégia global elaborados por Porter (1999). A empresa vem alcançando resultados expressivos em sua estratégia de internacionalização, parecendo dispor de excelente capacidade de aproveitar as oportunidades que se vislumbram no mercado de transporte coletivo em geral, e de carrocerias em particular.

A incorporação da formalização do aspecto do aprendizado em sua estratégia de internacionalização é um ponto de destaque, possibilitando a empresa viabilizar seus planos sem perder a flexibilidade necessária para adaptar-se às situações não previstas. Merecem ainda destaques: a) a distribuição da cadeia de valores em vários países, como forma de otimizar a rede global; b) a política de alianças com os principais fabricantes de chassis em cada mercado de atuação, viabilizando o rápido acesso ao mercado local, a sinalização aos clientes de garantias no fornecimento de assistência técnica e peças de reposição, e visando a criação de barreiras à entrada, naquele mercado, por parte de outras fabricantes; c) o processo de capacitação em recursos humanos que a empresa está procurando executar, tendo em vista a formação de executivos globais; d) o desenvolvimento de novas competências, tais como o sistemas logísticos CKD,SKD e PKD.

Embora a Marcopolo tenha uma longa experiência em atuar no mercado internacional (a primeira exportação foi realizada em 1971), a decisão de atuar de forma consistente no exterior ainda é relativamente recente, de modo que vários dos padrões de estratégia global ainda não se manifestam de forma clara para a empresa. Entretanto, com a continuidade desta estratégia, a Marcopolo naturalmente se defrontará com a necessidade de conciliar as vantagens da localidade com a da rede global de atividades. Dentre outros desafios, destacam-se: a) Procurar melhorar o equilíbrio entre a configuração e a coordenação de suas atividades na rede global; b) Equilibrar autonomia e coordenação nas relações entre matriz e filiais; c) Alinhar interesses em toda a empresa (gerentes de filiais com o sistema como um todo); d)

Fazer com que o aprendizado e o conhecimento adquirido em cada filial seja incorporado e disseminado por toda a organização.

4.3.2. O conceito de negócios de pacote de valor de Karl Albrecht

A Marcopolo não utiliza o conceito de Visão, mas sim uma definição de negócio: “Negócio: Soluções e serviços para o transporte coletivo.” Ao descrever o negócio desta forma a Marcopolo define o escopo de atuação no qual ela se propõem a estar apta a atuar (soluções e serviços), com limites bem claros (transporte coletivo), mas abre mão de definir aspectos de como visualiza a si mesma no futuro. Assim, a Marcopolo será não apenas uma empresa fabricante de carrocerias, mas sim uma empresa capaz de prover soluções e serviços para o transporte coletivo, sendo que a atividade de fabricar carrocerias passa a decorrer da decisão de prover soluções. Além disto, será agregado o componente de prestação de serviços para o transporte coletivo.

Mas como a Marcopolo nada mais esclarece, não se sabe o que ela mais virá a ser no futuro: ser reconhecida como a melhor empresa provedora de soluções e serviços para transporte coletivo? ou como a empresa de classe mundial na provisão de soluções e serviços para transporte coletivo? Existem várias opções de futuro, mas nenhuma definida. Desta forma, a Marcopolo perde uma valiosa oportunidade de compartilhar uma visão daquilo que pretende ser, e poder orientar e alinhar seu futuro com o de seus colaboradores.

A Marcopolo descreve assim sua missão: “Oferecer soluções, bens e serviços para satisfazer clientes e usuários, com tecnologia e performance; remunerar adequadamente o investimento, atuando para que seja priorizado o transporte coletivo de passageiros e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e sociedade.” Segundo Albrecht (1995), a missão é a definição de como se alcançar a Visão (no caso da Marcopolo, na ausência da definição de Visão, será entendido em como executar o negócio), esclarecendo sobre como criar valor para os clientes. Os valores centrais, ou princípios, por sua vez, orientam o comportamento diário de cada um na organização, para realizar a Missão com sucesso.

Analisando-se a missão da Marcopolo à luz dos três aspectos definidos por Albrecht (1995) - o cliente, a premissa de valor, e algo que a torne especial - verifica-se que: a) o cliente deve procurar a Marcopolo por ela oferecer soluções, bens e serviços para satisfazer clientes e usuários; b) a premissa de valor, por sua vez, é definida ao se afirmar que as necessidades dos clientes serão atendidas por meio dos critérios-chave tecnologia e performance, e que o investimento será remunerado adequadamente, atuando para a priorização do transporte coletivo de passageiros; c) a contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade é o algo a mais, ou jeito especial de se conseguir fazer negócios com os clientes e mantê-lo. A definição de Missão da Marcopolo, em conjunto com os Princípios, parece bastante precisa e completa, atendendo aos três aspectos-chave definidos por Albrecht (1995).

A Marcopolo possui uma definição adequada de negócio e de Missão, mas ao renunciar à definição de uma Visão, perde um importante instrumento capaz de alinhar seu futuro com o de seus colaboradores. Isso se torna ainda mais importante no momento atual da empresa, que vive um processo de rápido crescimento e de acelerado processo de internacionalização. Quanto ao seu pacote de valor, a empresa parece acertadamente ter ampliado o escopo do mesmo, o que pode levá-la a uma situação de diferenciação em relação aos seus concorrentes, por possibilitar uma maior satisfação aos clientes ao oferecer soluções e serviços em transporte coletivo.

4.3.3. Análise pelo conceito de negócios de Hamel

Mediante a definição de atuar como provedor de soluções e serviços para o transporte coletivo, a Marcopolo realiza uma modificação substancial no seu escopo de atuação. Trata-se

não apenas de oferecer um produto novo, ou de adotar uma nova funcionalidade, mas sim de uma quebra no portfólio de produtos, mediante a inovação e revolução no conceito de negócios, com a oferta de um novo pacote de benefícios aos clientes. Isto faz com que a empresa saia da convergência competitiva dos concorrentes, possibilitando a criação de valor de forma não-linear. Também possibilita à Marcopolo participar da oportunidade da criação dos conceitos e regras que servirão de padrão no futuro do setor. Analisando-se o posicionamento da Marcopolo no Modelo de Inovação e analisando-se segundo o modelo de negócios de Hamel (2000), identifica-se que há um processo de inovação radical afetando não apenas um componente do sistema, mas sim todo o sistema, ocasionando uma melhoria do conceito de negócios.

Para a empresa se tornar capaz a executar este novo modelo de negócios, ela deve adquirir ou desenvolver competências que hoje ainda não possui. Assim, da mesma forma que empresa obteve sucesso ao inovar em produtos e processos, mediante o desenvolvimento de competências em tecnologias logísticas pioneiras (tais como o sistema CKD, SKD e PKD, que viabilizam o transporte de carrocerias com menores custos de fretes) a Marcopolo deve adquirir conhecimento sobre inteligência em sistemas de transportes, envolvendo aspectos como multi-modalidade, para poder ofertar soluções completas aos seus clientes.

Uma das possibilidades mais prováveis de se adquirir esta inteligência em sistemas de transportes, consiste na criação de novas alianças e *joint-ventures* com empresas e entidades reconhecidas como possuidoras de tais competências. Caso a empresa siga por esta opção, estará condizente com Hamel e Heene (1994), que afirmam que o componente “Rede de Valor” é um dos pontos mais profícuos para a inovação e redefinição de negócios dentro do seu modelo de negócios.

4.3.4. Análise dos critérios competitivos de Slack

Pelas entrevistas com executivos da Marcopolo foi possível identificar que o critério “preço” deve ser melhorado em todos os segmentos de mercado de carrocerias, e de forma mais intensa no segmento de carrocerias para o mercado urbano, seguido pelo segmento rodoviário e de micro/miniônibus. O critério competitivo “financiamento”, também ligado ao aspecto competitivo “custo”, foi posicionado na zona de aprimoramento em todos os segmentos de mercado. Através da análise pelo Modelo do cone de areia pode-se identificar que existem possibilidades de melhoria em qualidade e rapidez, mediante uma maior integração com os fabricantes de chassis, que poderiam aumentar a flexibilidade da empresa em fornecer chassis mais adequados para as adaptações solicitadas pelos clientes. Também foi possível, mediante a identificação dos aspectos internos e externos dos objetivos de desempenho, verificando como a Marcopolo atua internamente para atingir os objetivos de desempenho.

Na figura 3 estão representados os aspectos internos e externos dos objetivos de desempenho da Marcopolo. A empresa começou por desenvolver a capacidade de flexibilidade, como fruto de uma característica da demanda. Isto se torna claro ao analisar o histórico não apenas da empresa, mas de toda a indústria de carrocerias – uma demanda fragmentada, com características regionais, a inexistência da indústria de ônibus até a década de 1950, e o atendimento desta demanda por oficinas mecânicas capazes de “encarroçar” chassis de caminhões, transformando-os em ônibus.

Como forma de obter ganhos ainda maiores em flexibilidade, parece existir grandes possibilidades de melhoria nos aspectos de qualidade e de rapidez, por meio de uma maior integração com os fornecedores de chassis, com o intuito de otimizar o trabalho ligado às alterações a serem executadas nos chassis durante a fabricação de carrocerias. Uma alternativa de se viabilizar isto seria com o uso de técnicas de modularização na produção pelos fabricantes de chassis, que seriam informados pela Marcopolo a respeito dos modelos encomendados pelos clientes, bem como das modificações a serem implantadas no chassi.

Assim, os fabricantes de chassis poderiam enviar para a Marcopolo os módulos dos chassis a serem modificados de forma semi-montados, o que reduziria o volume de trabalho no fabricante de chassi e de retrabalhos na Marcopolo, proporcionando ganhos de qualidade, rapidez e flexibilidade.

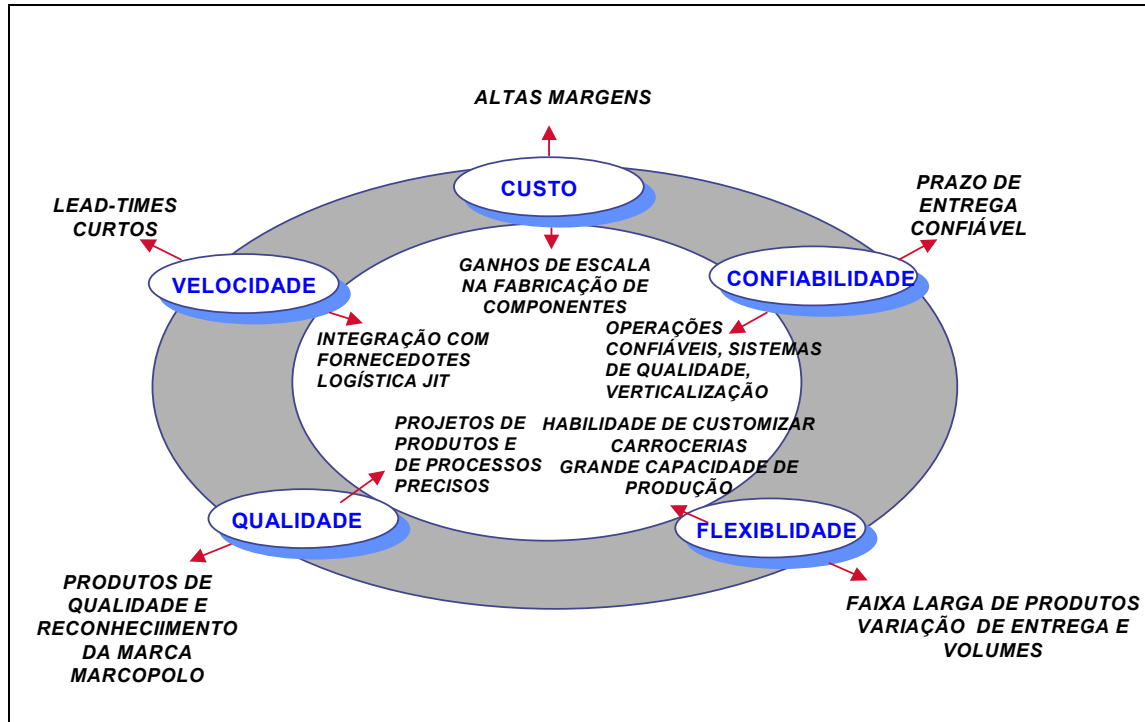


Figura 3: Aspectos internos e externos dos objetivos de desempenho da Marcopolo.
 Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de adaptação de Slack (2002).

A análise da Marcopolo segundo a Matriz Produto x Processo indica que, quanto aos produtos, ela se posiciona no segmento de Baixos Volumes e múltiplos produtos. Embora a empresa possua um número limitado de modelos de carroceria, os mesmos recebem um grande número de modificações e adequações para atender às necessidades dos clientes. Juntamente com a fragmentação da demanda, que muitas vezes compra em pequenas quantidades (o lote mínimo de produção é de uma unidade), faz com que exista na linha de montagem, considerando os modelos e suas adequações, uma grande diversidade de modelos. No que diz respeito a processos, ela se posiciona entre *job shop* e produção em lotes, ou seja, uma empresa que tem um forte foco no processo.

A Marcopolo tem procurado automatizar seus processos de produção onde isto é possível, como na produção de componentes, onde existe um menor número de peças e uma maior uniformidade. Entretanto, no processo de montagem da carroceria, é demandado um grande volume de adaptações, que variam de um pedido feito por um cliente para outro cliente, o que faz com que este processo seja intenso em mão-de-obra, e ainda pouco sujeito à automação.

A identificação dos trade-offs existentes para os critérios competitivos da Marcopolo permitiu discernir entre quais opções excludentes a empresa deve decidir, uma vez que apenas o desenvolvimento tecnológico e de gerenciamento, possível somente no longo prazo, pode elevar o nível do pivô dos *trade-offs* existentes. A matriz produto-processo, por sua vez, permitiu posicionar a Marcopolo como foco em processo, em função de trabalhar com lotes de produção que muitas vezes pode chegar a uma unidade de carroceria. Apesar de haver um número limitado de modelos de carroceria, o grande número de adaptações e customizações que os modelos sofrem por solicitações dos clientes faz com que na realidade exista um grande número de modelos distintos na linha de produção. De acordo com os critérios

competitivos de Slack(2002) existe a necessidade de um forte alinhamento entre a estratégia empresarial e a de operações, para que a estratégia de operações possa contribuir de forma consistente com as prioridades dos objetivos de desempenho traçados na estratégia competitiva. Percebe-se que na Marcopolo existe este alinhamento ao se ter como prioridade o aspecto competitivo flexibilidade, que foi identificado na matriz importância-desempenho como um critério ganhador de pedidos, em cujo desempenho a Marcopolo está superior à concorrência. Entretanto, mediante a identificação de necessidade de melhoras urgentes nos aspectos ligados à custo, principalmente preço, abre-se espaço para que se tome medidas para melhorar a posição competitiva da empresa, respeitando-se os *trade-off*s encontrados.

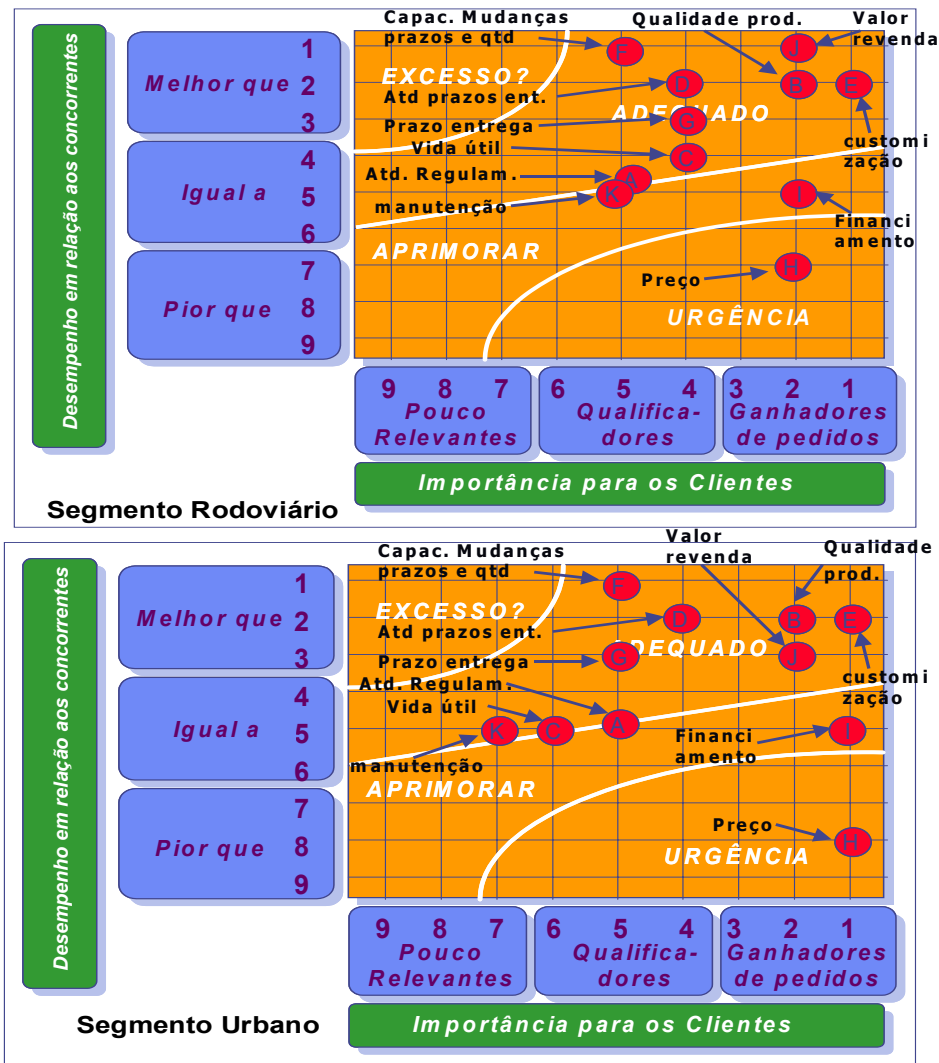


Figura 4: Matriz importância desempenho da Marcopolo para os segmentos rodoviários e urbanos. Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de adaptação de Slack (2002).

A Matriz Importância X Desempenho representada na figura 4, apresenta visões gerais para os segmentos rodoviários e urbanos. Percebe-se uma coerência e equilíbrio nos dois segmentos, com a maioria dos atributos situando-se na faixa “adequada”, considerando-se a importância para os clientes e o desempenho em relação aos principais concorrentes. Nos dois segmentos o único atributo que exige atenção imediata é preço. É ganhador de pedidos e está “pior que os concorrentes”, na comparação geral. Porém é necessário considerar os *trade-off*s existentes para os critérios competitivos da Marcopolo, uma vez que o mercado reconhece a

qualidade superior da Marcopolo nos atributos: acabamento, *design*, valor de revenda e customização (atributos no canto superior direito da matriz). Nos dois segmentos o atributo “financiamento” deve ser mais bem trabalhado, uma vez que é ganhador de pedidos e está ligeiramente abaixo da avaliação dos concorrentes, no que diz respeito à formas, prazos e facilidades para obtenção de financiamento.

4.3.5 – Síntese das Análises pelos Conceitos de Negócios

Neste tópico apresenta-se uma síntese das análises realizadas e as melhorias propostas pelos autores para a garantia da sustentabilidade das estratégias adotadas no cenário competitivo global. A análise do conceito das Cinco Forças Competitivas permitiu identificar como a Marcopolo está posicionada em relação às forças externas, indicando principalmente sugestões de ações para a melhora da posição competitiva da empresa diante da Ameaça de Novos Entrantes (principalmente no segmento de mini-ônibus), no aspecto da Rivalidade da Indústria e pela existência de Produtos Substitutos (mais fortemente no segmento de carrocerias rodoviárias). A análise segundo as Estratégias Genéricas identificou a Marcopolo como uma empresa que usa a estratégia de diferenciação, caracterizada como a habilidade de fabricar carrocerias customizadas para os clientes, bem como as fontes que originaram a sua singularidade. Entretanto, a empresa corre o risco de adotar mais de uma estratégia genérica, em função da sua atuação expressiva em todos os segmentos de mercado. Além de ações voltadas para o aprimoramento da gestão de custos e a busca intensa de patenteamento como forma de garantir sua singularidade, os autores sugerem a divisão da empresa em duas áreas de negócios distintas, com o reposicionamento da sua empresa controlada Ciferal. Esta seria uma marca voltada para liderança em custo nos segmentos de ônibus urbanos e rodoviários, liberando a marca Marcopolo exclusivamente para ofertar aos clientes que estejam dispostos a pagar pelo preço-prêmio referente a um maior nível de customização, ou que demandem produtos mais sofisticados.

A análise conforme o conceito de Estratégias Globais permitiu identificar que a estratégia que a Marcopolo adota no seu processo de internacionalização é global, e não multidoméstica. Neste processo, a empresa adota diversas ações que se encaixam em muitos dos padrões de estratégia global descritos por Porter (1999). A internacionalização da Marcopolo vem forçando a empresa a adquirir novas competências e a superar vários desafios para poder viabilizar seus planos de expansão. Assim, da mesma forma que a empresa desenvolveu novos sistemas logísticos para o embarque de carrocerias, como os sistemas CKD, SKD e PKD, é necessário o desenvolvimento nos seus executivos de uma maior flexibilidade cultural, o que já vem recebendo atenção no seu processo de formação de recursos humanos. Dentre os desafios que surgem com a acentuação do processo de internacionalização, destacam-se a necessidade de alinhamento de interesses entre matriz e filiais, a construção da marca Marcopolo junto aos distintos mercados, a sistematização do conhecimento adquirido junto aos diversos mercados de atuação, viabilizando produtos mais adequados, entre outros.

O rápido processo de crescimento e de internacionalização da empresa reforça a necessidade de se alinhar os interesses entre os seus colaboradores e a organização, visando a construção de um futuro comum, que garanta a sustentabilidade e evite conflitos entre a matriz e as filiais, conforme prescrito por Porter (1999), o que condiz com a necessidade de se dispor do conceito de Visão proposto por Albrecht como instrumento capaz de alcançá-lo.

O foco nas exportações e unidades fabris em blocos econômicos importantes faz parte da estratégia da Marcopolo em minimizar os riscos da dependência a determinados clientes. Faz parte desses planos a instalação de novas unidades fabris na China e na Índia. A perda de competitividade no Brasil, em função do câmbio, e a ausência de acordos bilaterais que garantam acesso a mercados importantes como o dos EUA obriga empresas brasileiras com fabricas no exterior a deslocar ou aumentar a produção para essas unidades, acelerando seu

processo de internacionalização. O vice-presidente da Marcopolo, citado por Watanabe e Salgado (2005), afirma que as exportações representam 53% da receita da empresa e que a empresa ainda fabrica no país muitas peças que são exportadas para montagem no exterior. Assim, não há como neutralizar o efeito da desvalorização do Real sobre as exportações. Em busca de redução nos custos da produção, a Marcopolo tem optado, cada vez mais, pela compra no exterior, de componentes que pesem nas suas despesas no Brasil, buscando mercados que apresentem preços menores. Essa estratégia, que vem sendo utilizada, mas em pequena escala, tende a ser ampliada, como parte da expansão da empresa no exterior, já que possui negócios em Portugal, África do Sul, América Latina e Ásia, (Cirilo Junior, 2005).

Dentre as diversas oportunidades de melhoria identificadas para garantir a sustentabilidade das estratégias da Marcopolo e melhorar a competitividade global, baseados nos conceitos teóricos utilizados, destacam-se as seguintes propostas:

- a) Aprimoramento da gestão dos custos associados com a fabricação de carrocerias e a busca do patenteamento de produtos, equipamentos de projeto próprio e processos, como forma de sustentação das fontes de singularidade da empresa;
- b) Reposicionamento das marcas Marcopolo e Ciferal, com a primeira voltada para o atendimento aos clientes dos segmentos rodoviário e urbano que requeiram um nível elevado de customização nas carrocerias, ou que requeiram carrocerias mais sofisticadas, mas que estejam dispostos, em ambos os casos, a pagar pelo preço-prêmio associado. O reposicionamento da Ciferal visaria a se ter uma marca voltada para a produção de carrocerias dos segmentos urbanos e rodoviários, mais simples e baratos, com baixo nível de customização, focado para clientes cujo principal fator de compra seja o baixo preço;
- c) Definição de uma Visão para a Marcopolo, entendida com um poderoso instrumento capaz de alinhar os interesses de empresa e colaboradores, e direcionar a todos rumo a um futuro de sucesso. Este aspecto merece uma particular importância devido ao expressivo crescimento que a empresa tem obtido nas suas operações internacionais, o que deve levar a um aumento natural do conflito entre matriz e filiais;
- d) Buscar alianças com empresas ou institutos para aquisição das novas competências necessárias ao cumprimento do Negócio definido, que é o de prover soluções e serviços para o transporte coletivo. Objetiva-se aqui usar a ampla experiência de sucesso da Marcopolo com sua política de alianças, como a forma mais rápida e barata de viabilizar a aquisição de competências ligadas a soluções e serviços para o transporte coletivo;
- e) Buscar oportunidades na acentuação da flexibilidade, através de melhorias na qualidade e rapidez, por meio de uma maior integração com fabricantes de chassis.

5. Considerações Finais

Foram descritas e analisadas as estratégias da Marcopolo, no mercado brasileiro e sua internacionalização, foram identificadas oportunidades e apresentadas sugestões de melhoria. A empresa destaca-se das demais empresas brasileiras, com seu avançado grau de internacionalização, reconhecimento internacional da marca, práticas de governança corporativa, e profissionalismo na gestão. Os fatores críticos para o sucesso da Marcopolo estão atrelados às suas estratégias de negócio e operacionais.

A estratégia da Marcopolo no mercado brasileiro de carrocerias tem como vantagem competitiva a diferenciação, entendida como capacidade da empresa atender às solicitações específicas dos clientes na fabricação de carrocerias (customização). Esta diferenciação é reforçada pelo *design* atraente dos produtos, pela oferta de uma ampla linha de produtos, pela existência de uma ampla rede de comercialização e de assistência técnica, e pelo estreito relacionamento com clientes. O elevado nível de verticalização da empresa, obtido através da fabricação de componentes, inicialmente visto como uma necessidade, em função da inexistência de fornecedores qualificados, atualmente é visto pela empresa também como uma

vantagem, pois além de garantir a qualidade dos componentes, fortalece a posição da empresa diante das pressões competitivas e possibilita ganhos de escala.

Através da definição de negócio, a empresa busca prover soluções e serviços para o transporte coletivo, está inovando de forma radical no seu modelo de negócios, o que vai permitir a empresa agregar mais valor aos clientes, pela oferta de soluções completas, superando largamente o que é oferecido pelos concorrentes. Para isto, será necessária a aquisição de novas competências essenciais, ligadas a inteligência em projeto e desenho de sistemas de transporte coletivo.

Analisando-se a estratégia de internacionalização da Marcopolo, verifica-se que inicialmente a empresa foi levada a internacionalizar-se devido a sua localização geográfica, junto ao cone sul, o que facilitou a comercialização dos seus produtos para os países do Mercosul e da América Latina. Posteriormente, a empresa passou a atender aos mais diversos mercados internacionais, principalmente do terceiro mundo, aproveitando das suas vantagens competitiva em produzir carrocerias customizadas. Como a demanda mundial de carrocerias de ônibus, é muito fragmentada e regionalizada, e juntamente com a habilidade da empresa em produzir carrocerias customizadas, percebe-se que a Marcopolo está habilitada em atender estes mercados. Os recursos específicos para operar no exterior se formaram em seqüência aos acumulados para o mercado interno. Destacam-se como fontes de sucesso a capacidade de montar ônibus em diversos países a partir de produção centralizada de partes e componentes, o conhecimento sobre o mercado internacional e a capacidade de resposta rápida a demanda com base em estoques baixos.

Verificou-se que as preocupações com a inovação e com o desenvolvimento tecnológico tornaram a Marcopolo líder de mercado, demonstrando que a adoção de tal entendimento é um ponto fundamental para seu desempenho de atual. Mais recentemente, a Marcopolo passou a efetuar a montagem das carrocerias em alguns países especialmente selecionados, através de operações industriais, com o objetivo de obter ganhos de escala na fabricação de componentes e de obter isenção das taxas de importação, além de garantir as necessárias adequações das carrocerias às normas e costumes locais.

Para a viabilização desta forma de operação, coube a empresa desenvolver novas competências, ligadas a sistemas logísticos (CKD, SKD, PKD), capazes de permitir o transporte de carrocerias de forma desmontada ou semi-desmontada, a fim de reduzir os custos de transportes associados. Notabilizou-se a capacidade da empresa em formar alianças com empresas já estabelecidas nos diversos mercados (Volvo, Scania, Mercedes Benz), muitas delas concorrentes da Marcopolo em outros mercados, reduzindo desta forma os custos de entrada, e garantindo acesso aos clientes pelo uso da rede de comercialização e de assistência técnica já existente.

Foi possível entender e analisar a estratégia da Marcopolo e identificar as fontes de suas vantagens competitivas, bem como identificar as razões e entender o processo de internacionalização da empresa. Foram identificadas oportunidades de melhoria para que a Marcopolo fortaleça e amplie as vantagens competitivas já obtidas, de modo a torná-las mais sustentáveis.

A principal limitação deste trabalho está no fato de haver se concentrado na análise das estratégias empresariais e de manufatura da empresa, usando o referencial teórico apresentado. Assim, o trabalho não procurou identificar a existência de eventuais *gaps* existentes entre as estratégias pretendidas e as estratégias realizadas.

6. Referências

AGUILAR, Adriana. Marcopolo poderá ter formador de mercado. Valor Econômico. São Paulo, 28/06/2004. p. 16.

ALBRECHT K. Programando o Futuro: O Trem da Linha Norte. S. Paulo: Makron Books, 1995.

- CARDOSO, Marco Aurélio. Estratégia Tecnológica e Competitividade: o caso da Marcopolo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2000. (Dis. de Mestrado)
- CIRILO JUNIOR, A. Marcopolo faz compra no exterior para reduzir custo. Jornal do Comercio, São Paulo, 9/11/2005. P.11.
- HAMEL, Gary; HEENE, A. Competence based competition. New York: J.Wiley&Sons, 1994
- HAMEL, Gary; Liderando a Revolução. 2a edição, Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HAMEL, Gary. Revolution vs Evolution: You need both. Harvard Business Review, Boston 81(6), p.150-153. May, 2001.
- HEXSEL, Astor Eugênio. O Entendimento do Sucesso Internacional da Marcopolo: Uma Visão com Base em Recursos. In: Encontro da Associação Nac. dos Progr. de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 27, 2003. Atibaia. Anais... Atibaia: XXVII EnANPAD, 2003.
- MARCOPOLO S.A. Portal Corporativo. www.marcopolo.com.br Acesso em 10/03/2006.
- MARQUES, R. , ZAWISLAK, P. The Relation of Technological Cooperation as a Strategy for Vehicle Parts Industry: The Case of the State of Rio Grande do Sul. In: Seventh Internac. Conference on Management of Technology, 1998, Orlando, USA. Anais..., 16 a 20 fev. 1998.
- MOFATI, Luciana Marelli. Reestruturação Produtiva e novas redes empresariais - Casos Ciferal e Marcopolo. Geografares, Vitória, n. 2, jun. 2001.
- MORAES, Sônia. Marcopolo prevê faturar R\$ 2,1 bilhões. Gazeta Mercantil. São Paulo, 15/02/2006. p.27.
- OICA. Organisation Internationale des Constructeurs d'automobile. Portal Corporativo. www.oica.net. Acesso em 01/03/2006.
- PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems; an assesment. Journal of Management Information System, 1993
- PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7a edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986, 362 p
- PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- PORTER, Michael. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. 9a edição, Rio de Janeiro: Campus 1999
- PORTER, M. What is Strategy?. Harvard Business Review, v.74, n.6, Nov-Dez 1996, p61-79.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. Competindo pelo futuro: Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- REBELO, Rômulo Marcos Lardosa. Estratégia Competitiva de uma Empresa Fabricante de Equipamentos de Transportes. São Paulo: EAESP/FGV, 2004. 228p. (Dis. de Mestrado).
- SAMPIERI, R. H. et. Alii. Metodología de la investigación. México, McGraw-Hill, 1991
- SLACK, Nigel. Vantagem Competitiva em Manufatura. 2a edição. São Paulo: Atlas, 2002
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1996
- WATANABE, Marta; SALGADO, Raquel. Marcopolo, Santista Textil e Weg reforçam exportações a partir de subsidiarias. Valor Econômico, 14/03/2005. p.10.