

O SUCESSO INTERNACIONAL DA MARCOPOLO: UMA VISÃO COM BASE EM RECURSOS

Astor Eugênio Hexsel¹

Av. Unisinos, 950 - Centro 5/ Sala 5305 - Cristo Rei

CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil

Tel.: (51) 590.8445

E-mail: ahexsel@mercado.unisinos.br

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Centro de Ciências Econômicas

CEP: 93022-000 São Leopoldo/RS Brasil

Resumo:

Aumentar as exportações de produtos de maior valor agregado representa uma dificuldade para as empresas brasileiras. Diversos fatores externos e internos têm sido indicados como limitantes à expansão dos negócios no mercado internacional. Este artigo tenta entender, a partir de conceitos associados à teoria com base em recursos, os fatores determinantes do sucesso da Marcopolo no mercado mundial. Os resultados da investigação mostram que o processo de acumulação de recursos e capacidades tem como ponto de partida os investimentos significativos em novos projetos. Constata-se que os recursos específicos para operar no exterior se formam em seqüência aos acumulados para o mercado interno. De forma específica, 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.

Palavras-chave: Estratégia, mercados internacionais, visão com base em recursos, empresas de países emergentes.

O SUCESSO INTERNACIONAL DA MARCOPOLO: UMA VISÃO COM BASE EM RECURSOS

1. Introdução

O aumento de exportações vem merecendo uma importância crescente nas discussões sobre temas econômicos. Para o governo, isto significa maiores saldos na balança de pagamentos, o que por conseqüência, produzirá menores pressões na área cambial. Para as empresas, aumentar o volume de negócios internacionais significa operar com maiores economias de escala, diminuir a dependência das vendas no mercado interno e, especialmente, alcançar maior competitividade.

Diversas publicações (Exame, 2001; Barlett e Ghoshal, 2000) têm salientado que, para as empresas brasileiras aumentarem os negócios internacionais, é necessária atualização técnica e superação de barreiras culturais. Essas estariam ainda ligadas à percepção de que as oportunidades maiores de negócios se relacionariam à substituição das importações. É a conhecida ênfase no mercado interno.

Embora exista uma alteração crescente no perfil dos produtos exportados pelo Brasil nos últimos anos, passando-se cada vez mais de exportadores de produtos primários para produtos manufaturados, ainda predominam os produtos semelhantes às *commodities*, em que o custo baixo é vital para competir. Pode-se incluir neste caso tanto o extrato de laranja como grande parte dos sapatos exportados pelo Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Diversos estudos (ver por exemplo Fairbanks e Lindsay, 2000 e Franco, 1999) têm destacado a importância de se exportar produtos com maior valor agregado, o que seria alcançado pelo uso intensivo de tecnologia e de melhores práticas na área de marketing.

Aumentar as vendas no mercado internacional implica a utilização de capacitações, em geral diferentes das necessárias para operar no mercado interno. Estudos da área de administração têm destacado que as opções estratégicas de uma empresa – como por exemplo entrar no mercado externo - em determinado ponto no tempo estão condicionadas pelos ativos tangíveis e intangíveis acumulados (Grant, 1996).

A partir desse quadro de referência, o presente artigo busca resposta para a seguinte indagação: como a Marcopolo, uma empresa brasileira fabricante de ônibus, alcançou uma posição de sucesso no mercado mundial? Tendo em vista a atualidade acadêmica da teoria com base em recursos (ver por exemplo Barney, 1997; Vasconcelos e Cyrno, 2000.; Spanos e Lioukas, 2001), optou-se pela sua utilização para responder à questão de pesquisa.

Além desta introdução, o texto está dividido em quatro seções. Na segunda, expõe-se os conceitos teóricos utilizados para fundamentar a investigação. Na terceira, relatam-se os procedimentos metodológicos da investigação. Na quarta, aborda-se a estratégia utilizada pela empresa para ter sucesso no mercado internacional. Ao final, são apresentadas as conclusões.

2. Referencial Teórico

A literatura sobre estratégia tem destacado que o sucesso de uma empresa está associado a fatores internos e externos (Andrews, 1980), com mais relevância para os primeiros (ver por exemplo Rumelt, 1991 e McGahan & Porter, 1997). Os fatores internos são básicos para a definição da posição em custo e diferenciação - que determina o nível de preço - e, conseqüentemente, os lucros.

Dada a incompatibilidade entre custos e diferenciação, as empresas deveriam priorizar em suas estratégias um ou outro, originando o que se convencionou chamar de estratégias voltadas para custo e diferenciação (Porter, 1986). Embora as duas opções possam estar presentes em todos os mercados, situações ambientais particulares, associadas à natureza dos produtos, aos domínios tecnológicos e à renda dos consumidores conduziram à preferência por uma delas. A observação dos negócios internacionais revela que as empresas dos países emergentes orientam-se para competir com base em custo, em virtude de seus baixos domínios tecnológicos e também pelo acesso a alguns fatores de produção a um custo baixo (Fairbanks e Lindsay, 2000). Todavia, o progresso dessas regiões está associado à produção de mais produtos diferenciados, o que possibilita um maior valor agregado.

A definição da estratégia que uma empresa pode seguir em determinado ponto no tempo é significativamente influenciada pelos recursos acumulados (Grant, 1991). Por exemplo, a habilidade para estabelecer uma posição vantajosa em custo exige a posse de plantas industriais com economias de escala, domínio superior na tecnologia de processo e acesso a matérias-primas e mão-de-obra com baixo custo. Da mesma forma, a vantagem em diferenciação depende da reputação da marca, de tecnologias inacessíveis aos concorrentes e de habilidades em marketing.

Os estudos sobre a relação entre recursos e estratégia agrupam-se no que se convencionou chamar de teoria com base nos recursos. Segundo ela, os recursos acumulados ao longo dos anos determinam a competência para o desenvolvimento das atividades em determinado ponto no tempo. A posição vantajosa de uma organização em termos de produto-mercado resulta então, do estoque de recursos que ela tiver diante dos concorrentes (Collis e Montgomery, 1995).

Para entender melhor a natureza dos recursos, a literatura, em geral, classifica-os em dois grupos: os recursos propriamente ditos e as capacidades (Amit e Schoemaker, 1993). Os recursos são insumos ao processo produtivo, como, por exemplo, equipamentos, prédios, patentes, marcas, recursos financeiros e as habilidades individuais dos funcionários. As capacidades resultam da habilidade em combinar recursos, como por exemplo lançar novos produtos, pesquisar mercados, aplicar controles financeiros e manter relações duradouras com os clientes. Assim, os recursos constituem a fonte das capacidades, enquanto essas estabelecem a principal base para a vantagem competitiva.

Um dos recursos, de natureza intangível, que pode ser considerado chave para muitas organizações é a marca. Aaker (1998) salienta que o nome da marca e o seu significado, quando combinados, se tornam um dos principais recursos da empresa e uma das principais vantagens competitivas sustentáveis que ela pode construir. A marca, diferentemente de outros fatores que compõem os posicionamentos estratégicos, é um recurso difícil de ser construído, mantido e ampliado. A “brand equity” - o valor da marca -, pode constituir-se num dos maiores ativos das organizações e em uma fonte significativa de oportunidades (Aaker, 1998; Keller, 1993; Joachimsthaler et. al, 2000).

Importante para compreender o significado de capacidade é o conceito de rotinas organizacionais, entendidas como formas previsíveis e regulares de desenvolvimento de uma atividade, resultando de uma seqüência de ações coordenadas por seus executores (Grant, 1991). Uma capacidade é basicamente uma rotina ou um conjunto de rotinas que interagem entre si. São exemplos as rotinas que orientam a passagem de matérias primas e componentes pelo processo produtivo, o método para previsão do fluxo de caixa e os procedimentos seguidos para o desenvolvimento de produtos. Seguidamente elas atravessam as múltiplas linhas de produtos e englobam alianças com parceiros externos.

Grant (1991) destaca que, para a maioria das empresas, a capacidade mais importante é aquela que possibilita integrar diversas capacidades individuais relevantes, como desenvolver produtos, fabricar e distribuir os produtos. Prahalad e Hamel (1990) denominam de competências centrais essas capacidades em função de sua importância estratégica. Segundo os autores, elas resultam do aprendizado geral de uma organização, envolvendo, em geral, a coordenação de diversas habilidades de produção e a integração de múltiplos fluxos de tecnologia.

A situação dinâmica dos mercados onde continuamente surgem novas ameaças e oportunidades, requer que se desenvolvam de forma permanente novos recursos e capacidades (Teece et al., 1997). A decisão de tornar-se um competidor global identifica-se com esse

processo. Desta forma, o entendimento dos fatores que determinam o sucesso de uma empresa no mercado mundial exige, além da identificação de recursos e capacidades, a compreensão de como esses se acumulam ao longo do tempo (De Witt e Meyer, 1994).

Ghemawat (2000) argumenta que os recursos se formam como consequência de comprometimentos vultosos com determinados projetos e do desenvolvimento no tempo das atividades. Ele entende por comprometimento as poucas e grandes decisões que envolvem grandes investimentos, como por exemplo adquirir outra empresa, desenvolver um produto que represente um grande avanço e expandir de forma significativa a capacidade instalada. O sucesso ou não desses investimentos define os futuros cardápios de oportunidades e de opções de uma empresa. Como muitas dessas decisões, além de requererem grandes investimentos, são também irreversíveis, elas resultam em significativo grau de incerteza, o que faz com que as empresas relutem em tomá-las.

Segundo Teece et al, (1997), o desenvolvimento de capacidades para enfrentar novas situações de mercado assenta-se de forma significativa na habilidade do aprendizado. Para os autores, o aprendizado organizacional provém da repetição e da experimentação que possibilitam o desenvolvimento melhor e mais rápido das tarefas. Na visão de Ghemawat (2000), o processo de aprendizado resulta da orquestração propositada das atividades. Igualmente, salienta que a criação de capacidades, diferentemente dos recursos, faz-se de forma incremental.

Porter (1990) argumenta que, para competir globalmente, as empresas precisam continuamente melhorar a qualificação de seus recursos, passando de básicos para avançados. Uma importante característica dos recursos avançados é que eles permitem manter as posições de vantagem competitiva mais sustentáveis porque são de difícil reprodução pelos concorrentes. Adicionalmente, destaca-se que eles possibilitam competir com base em diferenciação da oferta, o que resulta em preço e valor agregado maior. Fairbanks e Lindsay (2000) enfatizam que as empresas dos países emergentes precisam se afastar dos posicionamentos centrados em custos baixos e competir com ênfase na diferenciação da oferta. Isto é que permite às empresas crescer internacionalmente e aos países melhorar o nível de renda.

Barlett e Goshal (2000), fazendo uso da teoria com base em recursos e utilizando o estudo de caso como método de investigação, interpretam o sucesso de um grupo de empresas de países emergentes que entrou nos mercados internacionais de forma tardia. De acordo com os autores, essas empresas apresentam diversas características comuns que merecem ser destacadas. Por exemplo, utilizaram a expansão nos mercados internacionais para desenvolver

capacidades necessárias para a introdução de produtos de maior valor agregado, afastando-se das posições competitivas que enfatizam custos para alcançar sucesso no mercado. Também, elas aprenderam a aprender como conseqüência do fluxo contínuo de novas demandas, oportunidades e desafios que enfrentam ao competir nos mercados externos. Complementarmente, mas de forma importante, os autores observam que as capacidades para operar globalmente formaram-se após o desenvolvimento daquelas necessárias para a conquista do mercado interno.

Lipparini et al (2000), ao analisarem o caso da Illycaffè, uma empresa italiana produtora de café que tem obtido sucesso no mercado internacional com base em uma oferta diferenciada, salientam o processo de formação de recursos e de capacidades que possibilitaram alcançar tal posição. Constatam que o sucesso da empresa, que segue uma proposta de diferenciação, decorreu de sua habilidade em criar competências distintivas a partir da interação de recursos humanos e tecnológicos. Também evidenciam a importância das relações externas com fornecedores, clientes e órgãos de pesquisa para alavancar a sua base de recursos. No Brasil, por exemplo, a empresa desenvolve ações que estimulam os fornecedores a plantar café com maior qualidade, a partir de premiações e do pagamento de preços maiores. O estudo do caso ainda salienta que, em áreas em que a tecnologia é básica, foi fundamental para a Illycaffè desenvolver a pesquisa interna e outras, associadas a parceiros externos.

Simon (1996) faz importante observação acerca dos fatores que determinam o sucesso de uma empresa globalmente, ao estudar com base em pesquisa descritiva, pequenas e médias empresas alemãs que competem com êxito no mercado mundial. O autor define como vitoriosas aquelas que são a primeira ou a segunda em participação no mercado global, ou ainda, a primeira na Europa.

Segundo Simon, elas disputam mercados mundiais pequenos com base em uma estratégia de escopo restrito - poucos segmentos e amplitude reduzida da linha de produtos. Buscam desde o início de suas operações, impulsionadas pelos fundadores, alcançar uma posição de liderança global. As vendas são realizadas por equipe própria, observando-se com grande frequência presença de unidades operacionais em diversos países. Situam-se em diversos setores, desde os mais intensivos até os menos intensivos em tecnologia e adotam sempre estratégias de diferenciação da oferta, o que lhes permite cobrar preços superiores aos concorrentes. Em geral, possuem poucos clientes e esses, por sua vez, dependem de forma muito significativa dessas empresas, o que cria uma situação de dependência recíproca. A inovação é a principal capacidade dessas empresas, surgindo a partir da forte integração entre

pesquisa e desenvolvimento e a área de marketing. A pesquisa de Simon (1996) também salienta os benefícios decorrentes do foco reduzido quanto à linha de produtos e amplo quanto a cobertura geográfica – o mercado mundial. A primeira posição cria habilidades como consequência da especialização e a segunda potencializa economias de escala.

3. Procedimento metodológico

Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho filia-se à corrente de investigação que privilegia o estudo de caso como procedimento para a obtenção de respostas às questões de pesquisa (Yin, 2001). Porter (1991) salienta a relevância do uso dessa metodologia para diagnosticar a posição competitiva, quando é preciso considerar um grande número de variáveis ambientais inter-relacionadas e, ainda, diversas possibilidades de posicionamentos empresariais. Para Triviños (1994), o estudo de caso é alternativa de pesquisa a ser considerada quando se deseja pesquisar em profundidade uma ou mais organizações com base em grande quantidade de informações e riqueza de detalhes.

Os dados utilizados no trabalho foram obtidos de fontes primárias e secundárias. A principal fonte primária teve como base entrevistas com quatro executivos da empresa. Para realizá-las foi utilizado um roteiro semi-estruturado, a partir da questão de pesquisa e do referencial teórico. As principais fontes secundárias foram as publicações em revistas, os estudos setoriais e as dissertações relacionadas, direta ou indiretamente, ao setor em que a empresa atua. O emprego de múltiplas fontes é característica indispensável do estudo de caso (Yin, 2001; Bruyne et al., 1991). A coleta dos dados foi feita no período compreendido entre setembro de 2002 e dezembro de 2002.

Para análise dos dados empregou-se o método da explanação (Yin, 2001), que visa estabelecer as relações causais entre o fenômeno, no caso o sucesso do mercado internacional da Marcopolo, e as suas variáveis determinantes. O desenvolvimento da explanação procurou refletir os conceitos teóricos apresentados.

Finalmente, porem ainda de forma importante, cabe destacar que a pesquisa fez uso da técnica de triangulação com o objetivo de aumentar a confiança nas informações e propiciar maior compreensão do estudo em questão.

4. A Marcopolo

Nesta seção identifica-se o processo de formação de recursos e capacidades que possibilitaram a Marcopolo expandir os seus negócios internacionalmente.

4.1 O posicionamento da empresa no mercado internacional

A Marcopolo é uma empresa fabricante de ônibus rodoviários – para o transporte de passageiros entre cidades - , urbanos, que operam nas cidades e, ainda, de micros e minivans, destinados tanto às curtas quanto às longas distâncias. Nas vendas ao exterior, as duas primeiras linhas são as mais significativas, com respectivamente 60% e 35% do volume total.

A Marcopolo é líder nacional – com mais de 50% do mercado – e mundial, com uma participação 1,5 vezes superior ao seu maior concorrente em vendas físicas¹. As exportações se fazem predominantemente para os países localizados nas três Américas, África e Oriente Médio.

A empresa foi fundada em 1949 na cidade de Caxias do Sul, um pólo dinâmico do setor metal-mecânico brasileiro, com um volume de vendas, em 2002, de 1.481 milhões de reais. As exportações representam 62,9% do total dos negócios, assumindo nos últimos anos cada vez mais importância, conforme pode ser visto pela Tabela 1 a seguir. Para visualizar o desempenho econômico e o porte da Marcopolo, apresenta-se a Tabela 2 em seqüência.

Tabela 1

Totais de Vendas nos Mercados Interno e Externo

Ano	Mercado Interno		Mercado Externo		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
1996	253	86,1	41	13,9	293	100
1997	258	74,4	89	25,6	347	100
1998	290	65,3	154	34,7	444	100
1999	268	57,7	197	42,3	465	100
2000	421	50,5	412	49,5	834	100
2001	458	43,3	599	56,7	1057	100
2002	550	37,1	932	62,9	1481	100

Fonte: Dados da empresa

Tabela 2

Desempenho Econômico da Marcopolo.

Ano	Receita Líquida	Lucro Líquido	Ativo Total	Rentabilidade do Ativo Total
	(R\$ x 1000)	(R\$ x 1000)	(R\$ x 1000)	(%)
1999	464.626	10.078	488.915	2,1
2000	833.517	17.204	592.014	2,9
2001	1.056.557	40.139	842.476	4,8
2002	1.481.607	53.809	1.056.998	5,1

Fonte: Dados da empresa

No mercado mundial de ônibus, um segmento estreito e maduro da indústria automobilística, competem empresas integradas – as que produzem o chassi, o motor e a carroceria - e as que fabricam exclusivamente a carroceria. Fazem parte do primeiro grupo os alemães Daimler-Chrysler (marcas Mercedes e Setra) e MAN, as suecas Volvo e Scania, a italiana Iveco (grupo Fiat) e a francesa Renault.

As empresas que fabricam exclusivamente a carroceria recebem o chassi e o motor (a plataforma) de seus clientes – as empresas transportadoras – que os adquirem dos produtores integrados. A Marcopolo inclui-se nesse grupo, junto com a espanhola Irizar, a belga Vanhool, a holandesa Bova, a italiana Orlandi e as brasileiras Busscar e Comil.

Quanto à linha de produtos, algumas operam com todos os tipos ao passo que outras são especialistas, - só rodoviários ou só urbanos. No segmento rodoviário, os clientes valorizam elementos de conforto como, por exemplo, poltronas macias, ar-condicionado e baixa intensidade do ruído interno, potencializando-se a oferta de produtos de maior valor agregado e por consequência, com preços mais elevados. Nesse mercado, globalmente, a Setra constitui a referência. No segmento urbano, menores são as exigências de conforto, os produtos são bastante padronizados, centralizando-se as ações competitivas em preço. No segmento urbano, tem crescido a demanda de microônibus como consequência das limitações do transporte individual no centro das grandes cidades.

A Marcopolo que atua nos dois segmentos exporta de forma predominante a linha rodoviária completamente acabada e a linha urbana, sob forma de partes e componentes, em diversos estágios de montagem. No segundo caso, a montagem é feita por unidades operacionais que a empresa mantém no exterior, o que reduz significativamente o custo do veículo. Além disto, o processo de utilizar mão-de-obra e alguns fornecimentos do país hospedeiro, permite contornar as barreiras impostas na importação de produtos adquiridos sob forma completa. A empresa opera atualmente de forma direta em Portugal, Colômbia, África do Sul e México. Nesse último, está associada a Daimler-Chrysler com 23% de participação no capital social. Até 2002, a Marcopolo atuava também na Argentina, todavia, como consequência da retração dos negócios naquele país a unidade foi fechada.

A empresa também desenvolve exportações sob forma de projetos específicos, em geral em aliança com outras empresas, para atender peculiaridades da demanda. Esses projetos tiveram início em 1971, quando em associação com fabricante de ônibus na Venezuela, a quem coube a montagem, foi atendida demanda da cidade de Caracas.

No momento, é marcante a operação com a China, fechada com a estatal CBC e com a Iveco, subsidiária da Fiat que lidera o projeto. Cabe à Marcopolo o projeto dos veículos e das

instalações industriais, a fabricação de ferramentais e o treinamento do pessoal técnico – um pacote tecnológico no valor de US\$ 12,5 milhões – , além do fornecimento de componentes na fase inicial da produção. Para a habilitação dos técnicos chineses, o que ocorre na sede da empresa em Caxias do Sul, foram tomadas diversas providências. Por exemplo, os funcionários da empresa ligados ao projeto ouviram palestras sobre o comportamento, costumes e hábitos dos chineses.

A Marcopolo tem procurado melhorar sua posição tanto na linha rodoviária como na linha de veículos urbanos. Na linha rodoviária, por forte ênfase na qualificação da oferta tem conseguido de forma significativa diminuir a distância entre o seu preço e o de concorrentes tradicionais, as marcas líderes mundiais. Na linha urbana, em que preço é um elemento importante, uma posição vantajosa em custos vem sendo alcançada em decorrência de ações na área de produção e logística. Observando-se as estratégias destacadas por Porter (1986), por aproximação, identificam-se essas propostas como um direcionamento para diferenciação e custo respectivamente. Sob um prisma macroeconômico, pode-se dizer que a Marcopolo, diferentemente da maioria de empresas brasileiras, tem sido bem sucedida no cenário internacional no tocante a produtos de maior valor agregado. A evolução das vendas para patamares mais elevados pode ser constatada pela Tabela 3 a seguir.

Tabela 3
Exportações da Marcopolo

Anos	US\$ x 1000
1994	72.938
1995	67.345
1996	48.078
1997	79.703
1998	114.163
1999	85.898
2000	128.305
2001	162.178
2002	147.539

Fonte: Dados internos da empresa

4.2 Formação inicial de recursos e capacidades para exportação

Mesmo tendo iniciado suas exportações em 1961 – com o primeiro cliente no Uruguai -, a decisão de ser uma empresa global, hoje uma diretriz dominante, não foi uma visão

presente até o começo da década de oitenta. Por ser o mercado brasileiro de grande porte e prevalecer no país políticas públicas de imposição de barreiras à entrada de competidores internacionais, - o que fez surgir uma cultura empresarial voltada para dentro -, a Marcopolo enfatizou inicialmente o mercado interno. Nessa época, exportar tinha um propósito complementar, qual seja diminuir a ociosidade dos ativos nos momentos de menor venda. Com o passar dos anos, a partir das capacidades que se acumularam para a conquista do mercado interno e, também, de outras, propiciadas pelo desenvolvimento das exportações, o posicionamento junto às empresas líderes no mercado mundial passou a ser o tema central das ações estratégicas da Marcopolo. Para alcançar essa meta, foi desenvolvido um conjunto de recursos e de capacidades.

A partir do final dos anos sessenta, a empresa passou a investir significativamente em seu Departamento Técnico, buscando aumentar a produtividade industrial. Um dos resultados dessa ação foi o desenvolvimento de capacidade para a produção seriada a partir de peças e de componentes padronizados, equipamentos e ferramentais específicos, novo layout industrial e modificações na programação da produção e controle. No início dos anos setenta, quando a Marcopolo comprou a Carrocerias Eliziário, localizada em Porto Alegre, o domínio desse processo foi extremamente importante para operar então com as duas unidades industriais.

Durante um período de quatro meses, em caráter experimental, a empresa enviou para Porto Alegre carrocerias semidesmontadas (medium knocked down, MKD), utilizando na montagem, ferramental e gabaritos concebidos de forma específica. Aos bons resultados dessa fase inicial, seguiu-se em um segundo momento, a transferência unicamente de peças e componentes (completely knocked down, CKD). A experiência adquirida pela empresa nessa ação voltada para o mercado interno – produção de partes e componentes em um local, montagem das carroceria em outro - foi utilizada nos anos seguintes como uma das bases para expansão das exportações.

O primeiro negócio apoiado nesse sistema ocorreu em 1971, quando a empresa, concorrendo com fabricantes americanos e europeus, contratou exportação de 2500 carrocerias, a serem fornecidos em 10 anos para a Ensamblaje Superior da Venezuela. Como o governo local taxava a importação na forma montada, foi vital para a consecução do negócio a realização sob forma CKD, com a finalização naquele país. Para atender às exigências do negócio, a Marcopolo orientou a Ensamblaje na construção de uma planta industrial de 16.000 m², com capacidade para produzir 1000 carrocerias por ano. O *layout* foi concebido em Caxias do Sul, com assessoria dos técnicos da Marcopolo na instalação da linha de produção.

Nos anos seguintes, a empresa acumulou novas experiências em processos de exportação semelhantes ao realizado para a Venezuela. Assim, negócios com base nos sistemas CKD/MKD foram realizados com Gana (1974), Equador (1975), Chile (1988) e Peru (1988).

Em meados dos anos setenta, a empresa tomou uma decisão que, com o tempo, constituiu em importante fator para sua boa imagem nos mercados internacionais. Até então, os seus produtos usavam a marca Nicola, em homenagem a um de seus fundadores que já então não fazia parte da sociedade. Em 1971, como consequência de pesquisas de mercado, essa denominação foi alterada para Marcoplo. A modificação, aparentemente sem profundos efeitos, foi extremamente decisiva para a entrada em outros países. Com o passar dos anos, constatou-se que os clientes do mercado externo associavam essa marca ao desafio das viagens e, ainda, a sua origem italiana e especialmente, a um *design* avançado.

Na década de oitenta, a empresa introduziu novos valores na área de administração e de produção, inspirados em moldes japoneses, hoje bastante conhecidos mas, na ocasião, relativamente inovadores. Em 1986, após visita do presidente e de alguns diretores ao Japão, iniciou-se programa de treinamento para implantação dos sistemas *just-in-time/Kanban*. Seguiram-se outras visitas com o objetivo de conseguir novos subsídios sobre a filosofia gerencial daquele país, o que, com o passar do tempo, teve profundo impacto nos sistemas de administração e de produção.

Os conhecimentos adquiridos pelas visitas foram transferidos para toda a empresa por meio de um conjunto de palestras e de discussões - com participação frequente do diretor presidente como instrutor - que motivavam o seu uso em todas as áreas da empresa. Todo esse processo desaguou em um sistema que tem como meta a produção com qualidade, num ambiente de trabalho com funcionários satisfeitos. Da mesma forma, foram criados o SIMPS (sistema integrado Marcopolo de produção solidária) e o SUMAM (sugestões de melhoramentos no ambiente Marcopolo). O SIMPS visa motivar o trabalho, evitar desperdícios, otimizar o fluxo de materiais e diminuir os tempos requeridos pelos processos produtivos. O SUMAM funciona em nível de pequenos grupos espontâneos, com a meta de aprimorar o local de trabalho. Aproveitando a motivação decorrente da implantação dos novos sistemas, a empresa lançou em 1989 um novo desafio: o de melhorar a qualidade do produto.

Nessa época também foram desenvolvidas ações para melhorar as relações com os fornecedores a partir da extensão aos mesmos do SIMPS e do SUMAM. É dessa época também, a utilização de funcionários dispensados pela reestruturação que então ocorria como fornecedores. Por essa ação surgiram mais de 70 novos parceiros, igualmente treinados pela Marcopolo.

Como consequência do aprendizado propiciado pelas técnicas japonesas e dos relacionamentos que se desenvolveram com fornecedores, a empresa iniciou um processo de redução de estoques. Hoje, para exemplificar, o prazo de fabricação é de 5 dias, quando em meados da década de oitenta era de 30 dias. Cotejando o processo de fabricação da Marcopolo com os concorrentes internacionais, como por exemplo a Setra – ainda paradigma de competência em produto – verifica-se forte vantagem da empresa brasileira. O domínio desses métodos associados à localização e à capacidade instalada das unidades operacionais, como será visto a seguir, possibilita rápida resposta à grandes pedidos e, ainda, obtenção de economias de escala.

4.3 A expansão no mercado global

No início dos anos oitenta, fica definido como prioridade o mercado de exportação, em consequência da significativa queda de vendas que ocorreu então no mercado interno, proveniente da recessão econômica no país. A partir daqueles momentos de dificuldade, começa a ganhar forma a visão que hoje é o norte da empresa, qual seja ser uma das líderes no mercado global.

No transcorrer dos anos oitenta, além das ações já descritas acima, a Marcopolo foi canalizando maiores recursos para os negócios da área externa. Assim, foram desenvolvidas pesquisas quanto aos mercados e produtos demandados, nomeados novos representantes, criado material promocional e, ainda, reconfigurada a estrutura organizacional para priorizar os negócios internacionais.

O maior entendimento do mercado externo levou a empresa a desenvolver produtos adequados às demandas dos diversos países, acumulando experiências que se transferiram para toda organização em um segundo momento. Um exemplo que mostra as preocupações da empresa em adaptar-se às especificidades da demanda externa diz respeito à introdução, em 1988, de um microônibus para atender a uma fatia do mercado norte-americano: o transporte de passageiros em curtos e médios percursos, sistema conhecido como “shuttle”. Para produzi-lo, foi desenvolvida uma série de materiais em conjunto com os fornecedores, além de longa e rigorosa adaptação do projeto às normas técnicas dos Estados Unidos. Com essa investida, além do significativo volume de vendas, a Marcopolo adquiriu conhecimento de novos materiais e processos, bem como das normas que regem um mercado extremamente exigente. O efeito nas vendas e na imagem de marca foi grande. Como ilustração desse fato, cabe destacar que, em 1989, George Bush, Margaret Thatcher, François Mitterrand e os parceiros do grupo dos sete países mais poderosos (o G-7) fizeram uso de um microônibus da

Marcopolo durante a conferência realizada nos Estados Unidos. As fotografias desse acontecimento circularam mundialmente.

O desenvolvimento do ônibus *double-decker* (dois pisos) concebido para atender à demanda de clientes da Argentina, onde o uso foi autorizado antes do Brasil, também ilustra esse fator. Quando a legislação brasileira em 1996, liberou a sua circulação no território nacional, este pôde ser introduzido de forma pioneira no mercado local.

Para melhorar a posição no mercado mundial, a Marcopolo, na década de noventa, comprometeu recursos significativos com propósito de instalar unidades operacionais no exterior. Objetivos globais – quanto a vendas, desenvolvimento tecnológico e suprimento - e específicos, segundo as circunstâncias de cada mercado, tinham que ser viabilizados por esse processo. Entre os diversos objetivos globais, um dos mais importantes era o que determinava que a nova estrutura apoiaria, especialmente, os negócios internacionais dos ônibus urbanos. As unidades operacionais, por potencializarem menor custo, deveriam possibilitar competir de uma forma mais vigorosa nesse segmento em que o valor agregado é menor. O modelo de produção e vendas seguido pela Marcopolo em muitos países se aproxima do implementado pelas campeãs ocultas alemãs (Simon, 1996), que priorizam atuar diretamente nos diversos mercados globais.

A primeira unidade operacional instalou-se em 1991, em Portugal, com o propósito de atender ao mercado europeu e, principalmente de captar os avanços tecnológicos que naquele continente são proeminentes. Embora as condições de mercado e desenvolvimento técnico fossem mais atraentes na Alemanha, França e Espanha, a opção específica deveu-se ao custo da mão-de-obra e ao fator idioma. Na época, poucos funcionários da empresa dominavam o idioma inglês para assegurar a operação de unidade internacional. Com programas intensivos de treinamento, a barreira do idioma foi superada e a empresa, hoje, reconhece que seria mais adequado ter a planta industrial na Polônia onde a mão-de-obra é mais barata e o ambiente técnico mais avançado.

Desde sua instalação, a unidade operacional de Portugal vem sendo fonte importante para atualização tecnológica e de *design*, em virtude das maiores exigências do mercado Europeu quanto a componentes e ao produto final. A experiência adquirida pela unidade na elaboração de produtos que precisam atender normas mais rigorosas, como por exemplo a utilização de tecidos incombustíveis, tem sido aproveitada por toda empresa.

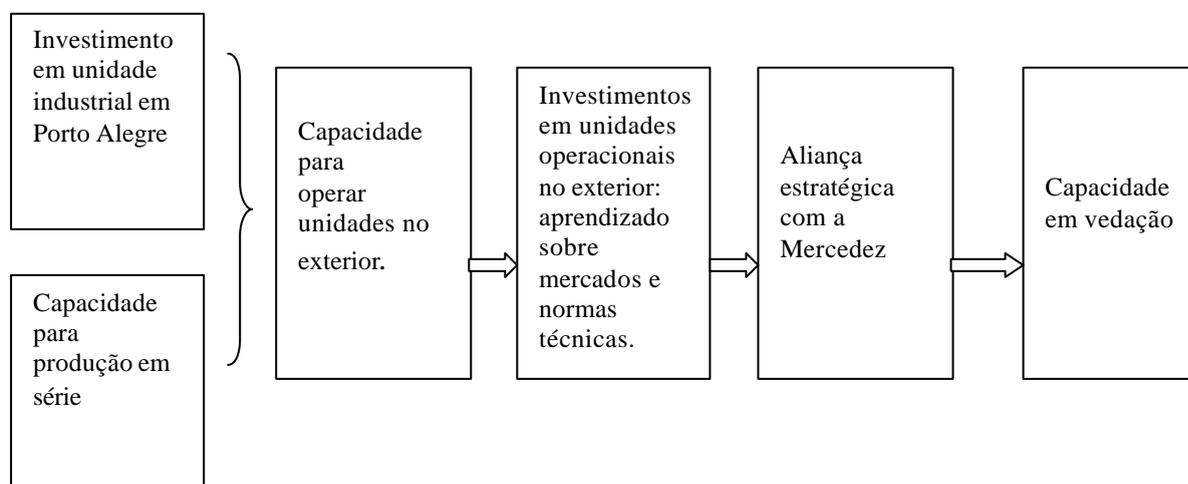
A Marcopolo iniciou sua operação no México em 1992, através de aliança estratégica com grupo local que produzia caminhões, chassis e carrocerias. O contrato previa fornecimento de peças e componentes, montagem de fábrica, treinamento e transferência de

tecnologia de fabricação. Além de possibilitar de imediato a realização de vendas, o projeto tinha como objetivo servir de base para exportações para a área do NAFTA e conhecer de forma mais profunda as características do mercado americano.

Em 1999, a empresa passou a atuar diretamente no México, tendo já como base a experiência colhida nos anos anteriores. No ano seguinte, associou-se à Mercedes, (possuidora de 23% do capital social) transferindo a fabricação de carrocerias para o parque industrial daquela empresa, destinado à produção de chassis. Para a cobertura de mercado, é utilizada a rede de distribuição da Mercedes, cabendo a direção das vendas a Marcopolo.

Um dos resultados importantes dessa sociedade foi o desenvolvimento de um novo ônibus rodoviário, com inúmeros avanços sobre os existentes, para atender ao mercado do NAFTA. O projeto foi concebido pela Marcopolo com assessoria da Mercedes, em Caxias do Sul e testado por essa última em Stuttgart, Alemanha. Além do resultado expressivo em vendas, a empresa acumulou com esse projeto inúmeras e importantes capacidades. Merece especial destaque a competência desenvolvida para vedação, fator especialmente importante na qualificação de um ônibus, pois reduz a entrada de pó e de ruídos externos. A empresa por longos anos tentou desenvolver internamente essa competência, obtendo apenas êxito parcial. Com base nos relatos expostos até aqui, apresenta-se na Figura 1, de forma simplificada, a interação seqüencial entre os diversos investimentos e aprendizados que possibilitaram adquirir a capacidade em vedação. O resultado evidencia como investimentos (Ghemawat, 1991) e relacionamentos externos, como mostrados no caso da Illycaffè (Lipparini et al, 2000), são importantes para criação de novos recursos e capacidades.

Figura 1 – Processo de acumulação de capacidade em vedação



Em 1998, dadas as perspectivas de mercado e buscando reduzir o custo de transporte para a Argentina e países vizinhos, foi estabelecida unidade operacional na província de Córdoba. Constatou-se que a idade média da frota para transporte urbano era elevada naquele país, não sendo sua renovação possível por um ofertante do exterior pela altas barreiras de importação presentes. Dos modelos que a empresa dispunha para o segmento urbano, foram eleitos quatro para serem produzidos inicialmente. A previsão favorável de vendas não se confirmou, como consequência da retração econômica presente na Argentina. As vendas começaram a cair a partir de 1999, ocorrendo em 2001 um ajuste na capacidade instalada e, em 2002, o encerramento das atividades com significativos prejuízos. O relato apresentado, ilustra as dificuldades que a Marcopolo, aos moldes de outras empresas globalizadas, teve de enfrentar nos diversos mercados em que atua e, ainda, o risco presente no comprometimento de recursos conforme destacado por Ghemawat (1991).

Para solidificar a posição no mercado da Colômbia, foi instalada em 2001 uma unidade operacional naquele país, resultante de associação – com partes iguais – entre a Marcopolo e uma empresa local – a Superbus -, produtora de ônibus urbanos e microônibus, com uma participação de 25% naquele mercado. Pelo acordo, cabe a Marcopolo a parte técnica do projeto, responsabilizando-se a Superbus pela comercialização dos ônibus urbanos produzidos na nova unidade, bem como dos rodoviários – utilizados em longas distâncias – que passaram a ser exportados do Brasil já montados. Com essa unidade, o objetivo é expandir também os negócios na Venezuela, Equador, Peru e Panamá, consolidando-se com isso a cobertura na região do Pacto Andino.

4.4 Estrutura organizacional para os negócios internacionais: reconfiguração e coordenação

Para acompanhar a meta de expansão dos negócios internacionais, o que significou aprender a lidar com mercados mais dinâmicos, a estrutura organizacional da Marcopolo foi sendo gradativamente reconfigurada, desenvolvendo-se também novas formas de coordenação. Hoje, a estrutura organizacional da empresa expressa em seus pilares básicos a ênfase dada ao mercado internacional.

No Brasil são produzidos, de forma completa, o ônibus rodoviário, o urbano e partes e componentes (do urbano). Embora com exceções e particularidades – especialmente o caso de Portugal -, as unidades operacionais do exterior funcionam como montadoras dos ônibus urbanos a partir de partes e componentes fornecidos pela base brasileira. Também na sede da

empresa, centraliza-se o departamento de pesquisa & desenvolvimento. Como estão em um único local os setores de pesquisa & desenvolvimento e de fabricação de componentes, a empresa usufrui de benefícios de escala nessas atividades. A descentralização da montagem dos veículos urbanos, por reduzir os custos com logística, viabiliza a globalização da oferta da empresa em um segmento de mercado em que o valor agregado é menor e são exigidos preços competitivos para enfrentar concorrentes, no caso posicionados especialmente em mercados nacionais.

A unidade operacional de Portugal insere-se na estrutura da empresa de forma particular. Como na Europa localizam-se fornecedores de peças e componentes inovadores e qualificados, que possibilitam uma oferta mais diferenciada, a unidade da empresa nesse país realiza seu suprimento na região, operando de forma mais verticalizada. O conhecimento adquirido com esse processo de compras tem sido transferido para as demais unidades da organização.

A expansão nos mercados internacionais exigiu que se definisse um novo processo de coordenação, optando a empresa por exercer um controle centralizado. A integração das atividades dispersas tem como centro a matriz, para onde convergem todas informações.

As operações de marketing internacional estão sob o comando de dois diretores, com vivência de largos anos na empresa. Ao primeiro, o diretor de estratégia e desenvolvimento, é atribuída a missão de prospectar mercados e de implantar projetos específicos – como na China - ou unidades operacionais que atendam melhor a demanda dos diversos países. Definir produtos, encontrar aliados, formatar o tipo de associação, selecionar as instalações físicas, e finalmente, decidir quais peças e componentes serão adquiridos da Marcopolo ou de fornecedores locais – tendo em vista a legislação dos países hospedeiros – são suas tarefas básicas. Destaque-se que os negócios na África do Sul iniciaram sob forma de projeto – uma aliança entre Scania e Marcopolo para atender determinada demanda - , passando após para o nível de unidade operacional.

Ao segundo, o diretor de exportação, cabe, de uma forma generalizada, manter e ampliar negócios a partir das diversas bases de fabricação em operação, no país e no exterior. Estão sob seu comando os representantes mantidos em diversos mercados, que, além de realizarem vendas, possuem sob sua responsabilidade a manutenção de estoques de peças e componentes para reposição - um investimento exigido pela empresa – que qualifica a sua oferta. Para exemplificar, a Marcopolo é capaz de atender a um veículo no interior do Chile que está com seu pára-brisas quebrado, um dia e meio depois de ser acionada. Para o cliente,

uma empresa de transporte, isso transmite confiança na plena utilização do veículo, não se interrompendo o fluxo de caixa.

Do relato desse tópico, duas dimensões merecem destaque. Primeiro, a empresa soube reconfigurar as suas atividades e introduzir mecanismos específicos de coordenação em função da entrada no mercado internacional, segundo, a criação de duas diretorias para exportação possibilitou acumular intensivamente novos conhecimentos sobre o mercado internacional. Estes processos, segundo Teece et al (1997), indicam a presença de capacidades dinâmicas na empresa.

Nesta seção quatro, respondendo a questão de pesquisa, mostrou-se o processo de formação de recursos e capacidades que possibilitaram à Marcopolo ter sucesso no mercado internacional. Embora seja difícil distingui-los de forma individual, dado o entrelaçamento que apresentam, tenta-se com o Quadro –1 a seguir salientar aqueles mais importantes.

Quadro 1

Recursos e capacidades da Marcopolo

Recursos e capacidades	Processo de formação
Capacidade para produzir em vários locais os ônibus a partir de peças e componentes.	Aprendizado inicial decorrente da experiência em operar duas unidades industriais complementares no Brasil. Capacidade segue sendo aprofundada pela instalação de unidades operacionais no exterior.
Conhecimento sobre produtos, estrutura do suprimento e normas requeridos para operar no mercado internacional.	Experiências próprias e de alianças com outras empresas do exterior.
Capacidade para reconfigurar e coordenar atividades necessárias para gerenciar unidades no exterior.	Experiência decorrente da gradativa implantação de unidades no exterior.
Capacidade para responder rapidamente aos pedidos com níveis de estoque baixo.	Aprendizado pioneiro de técnicas japonesas e grande capacidade instalada estrategicamente localizada.
Relacionamento com fornecedores	Programas de treinamento desenvolvidos sobre o SUMAM e o SIMPS com fornecedores.
Produtos com qualidade.	Técnicas japonesas e experiências com operações individuais e sob forma de alianças no exterior.
Capacidade para prospectar mercados internacionais.	Experiência adquirida pela constante pesquisa do mercado externo desenvolvida por diretor exclusivamente dedicado a essa tarefa.
Marca Marcopolo	Mudança do nome da empresa que possibilitou associá-lo à viagem e à um design avançado.
Economias de escala	Conseqüência da habilidade desenvolvida para produção em série, da grande capacidade instalada e, ainda, da centralização de pesquisa & desenvolvimento e da produção de partes e componentes.

Fonte: elaborado pelo autor

5. Conclusões

No presente artigo, interpretou-se, à luz da teoria com base em recursos, a estratégia seguida pela Marcopolo para ser bem sucedida no mercado global. Desta análise, à guisa de conclusão, diversas dimensões merecem destaque.

O caso apresentado evidencia que grande parte dos recursos acumulados resultaram de investimentos pontuais e significativos em unidades operacionais no exterior. Esta constatação adere à importância que Ghemawat (1991) dá aos comprometimentos esporádicos e vultuosos para a formação de novos recursos. Da mesma forma, o encerramento da unidade operacional na Argentina, com significativos prejuízos, evidencia os riscos incorridos no processo de acumulação de recursos.

Observou-se em diversas situações que o estoque de recursos e capacidades possuídas oportunizaram o desenvolvimento de novas estratégias, o que se ajusta à proposição mais tradicional da teoria com base em recursos (Wernerfelt, 1984). Entretanto, constatou-se também que a estratégia – como a meta de ser um competidor global - foi fonte para alavancar novos recursos e capacidades, situação que adere à visão de que a relação de causa e efeito entre estratégia e recursos é de dois sentidos conforme visto por Grant (1991) e Collis & Montgomery (1990).

O processo de formação de novas capacidades a partir da combinação de recursos – um dos elementos centrais da teoria com base em recursos (Foss, 1997) - aparece diversas vezes no relato apresentado. Por exemplo, a habilidade para montar ônibus em lugares distantes, de onde foram produzidas as partes e os componentes, resultou da interação entre os recursos propiciados pela compra de nova unidade operacional em Porto Alegre e de capacidades industriais que a empresa já possuía.

A importância dos relacionamentos externos para a formação de novas capacidades, semelhante ao processo descrito por Lipparini et. al. (2000) no caso da Illycaffè, destaca-se pela formação da capacidade em vedação. Ela surgiu da aliança da Marcopolo com a Mercedes-Chrysler no México.

Outra constatação do caso diz respeito à seqüência observada na formação de recursos e de capacidades para competir no mercado global. Em um primeiro momento, o desenvolvimento orientou-se predominantemente para o mercado interno, passando tão-somente após para o mercado externo. Destaque-se, porém, que alguns deles, desenhados inicialmente para o mercado brasileiro, também foram úteis na conquista do mercado externo. Esta situação identifica-se com a observação feita por Barlett e Ghoshal (2000) sobre a entrada de um grupo de empresas de países emergentes nos mercados globais. Entretanto, não

se assemelha ao descrito por Simon (1996) quanto a prioridades de pequenas e médias empresas alemãs. Essas, desde o início de suas atividades tiveram como prioridade a conquista do mercado mundial, desenvolvendo logo as habilidades para alcançar esse objetivo. Pode-se especular que o ambiente externo mais favorável do que o brasileiro quanto a taxas de juros e câmbio, a base tecnológica e a proximidade de mercados externos foram fatores ambientais importantes para que isso acontecesse.

Realce deve ser dado à capacidade de aprender da empresa, uma capacidade dinâmica segundo Teece et al. (1997). Para que isso acontecesse foi importante o fator motivacional – o querer conquistar o mercado mundial – e, também, os investimentos e combinações de capacidades que se fizeram. A presença de uma meta desafiante para alavancar a base de recursos identifica-se com o conceito de intenção estratégica proposto por Hamel e Prahalad (1989).

Uma questão que emerge da discussão e que merece maior análise diz respeito à adequação da teoria com base em recursos para explicar a posição de vantagem em custo e diferenciação. As pesquisas empíricas, quanto à relação entre recursos e vantagem competitiva, em geral referem-se a estratégias de diferenciação. Pode-se especular que isso acontece porque, para ela ser eficaz, devem ser criados múltiplos benefícios, o que, por sua vez, requer que se acumulem inúmeras capacidades e recursos. Tem-se, então, que a preferência das pesquisas pela estratégia de diferenciação decorreria da riqueza de sua composição. Essa situação contrasta com a estratégia de custo que centra o seu sucesso predominantemente em um único benefício, qual seja o preço baixo. Por ser importante escolher conceitos teóricos adequados para resolver problemas de pesquisa, julgo que o tema deva ser aprofundado em futuras investigações.

Referências bibliográficas

- AAKER, David A . **Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998. 309p.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n.1, p.33-46, Jan.1993
- ANDREWS, K. R, **The concept of corporate strategy.** Ed. Revisada.Homewood, Il: Richard D. Irwin, 1980
- BARTLETT, Christofer A., GOSHAL, Sumantra. Going global, lessons from late movers. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78 , n. 2, p. 133 - 142, march/april 2000.

- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, p. 118 - 128, jul./ago. 1995.
- DE WITT, B. e MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective**. Saint Paul, West Publishing Company, 1994.
- Exame, Revista. 2001, Corra, Ainda Dá Tempo, 16 de maio, 2001.
- FAIRBANKS, M. e LINDSAY, S. Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento. Rio de Janeiro, Quality Mark Editora, 2000.
- FOSS, N. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In Foss, N.J. **Resources, Firms and Strategies: a reader in resource-based perspective**. New York; Oxford University Press, 1997, p.3-18.
- FRANCO, G.H.B., O Desafio Brasileiro, São Paulo: editora 34, 1999.
- GHEMAWAT, P. **Commitment: the dynamic of strategy**. New York: free Press, 1991.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114 – 135. Spring 1991.
- , Robert M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organizational Science**, v.7, n.4, p.375-397, 1996.
- JOACHIMSTHALER, Erich., AAKER, David. **Construindo marcas sem a mídia de massa. In. Administração de marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 175p.
- KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity. **Journal of Marketing**, p.1-22. Jan., 1993.
- LIPPARINI, Andrea. CAZZOLA, Fabricio. PISTARELLI, Paolo. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 16-25, Abr./Jun. 2000.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179 - 191, Mar.1993.
- PORTER, Michael. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane, v. 12, Summer Special Issue, p. 95 - 117, 1991.

- , PORTER, Michael. The Competitive of Nations. **Harvard Business Review**, March-April, 1990. 73-93.
- , Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1986. 512p.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, may/june 1989, p. 63-76.
- SIMON, Hermann. **Hidden Champions: Lessons from 500 of the world's best unknown"companies**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press 1996. P.284
- SPANOS, Y. E., LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, p.907-934. 2001.
- TEECE, David J., PISANO, Gary, SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p.509-533, Aug.1997.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- VASCONCELOS, F.C., CYRNO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.20-37.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-189, 1984.
- YIN, R. K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, São Paulo, Brasil: Ed. Bookman, 2001.

NOTA

ⁱ No cálculo da participação de mercado não se inclui o segmento do *schoolbus*, com características muito peculiares e com vendas concentradas nos Estados Unidos.