

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA EMPRESA
FABRICANTE DE EQUIPAMENTOS DE
TRANSPORTES**

Banca examinadora

Professor Orientador: Luiz Carlos Di Sérgio

Professor: Claudio Vilar Furtado

Professor: Luciel Henrique de Oliveira

1200401350



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO
PAULO

RÔMULO MARCOS LARDOSA REBELO

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA EMPRESA
FABRICANTE DE EQUIPAMENTOS DE
TRANSPORTES

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissional da FGV/EAESP.

Área de Concentração: Administração da
Produção e Operações Industriais para obtenção
do título de Mestre em Administração.

Orientador : Professor Luiz Carlos Di Sérgio.

FGV-SP / BIBLIOTECA



1200401350

01350/2004

SÃO PAULO

MARÇO DE 2004

REBELO, Rômulo Marcos Lardosa. ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA EMPRESA FABRICANTE DE EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTES São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 228 p (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas da EAESP/FGV, Área de Concentração> Administração da Produção e Operações Industriais).

Resumo: Esta dissertação aborda o uso de conceitos de competitividade em uma empresa multinacional brasileira fabricante de equipamentos de transportes

Palavras-Chaves: Estratégia –Competitividade – Transporte coletivo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Marialda e Rodolfo, pelo sacrifício, esforço e dedicação, e cujo exemplo de honestidade e correção me servem sempre de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao prof. Luiz Carlos Di Sérico pelo entusiasmo e valiosa orientação.

Agradeço a Marcopolo, nas figuras dos senhores Carlos Zignani e Paulo Ricardo Smidt, pela atenção a mim dispensada, abertura e transparência.

Agradeço a Gerdau, por ter dado todo apoio e suporte durante o meu curso

Agradeço aos mestres Astério, Carlos, Renata e Salomão, em cuja notável companhia encontrei sabedoria para seguir adiante.

Agradeço a todos os professores da MPA/EAESP/FGV pelos valiosos conhecimentos adquiridos

Agradeço a minha amada, Cristina, pela paciência, compreensão e suporte ao longo destes dois anos

E por fim, agradeço a Deus, pela força que nele encontrei nos momentos mais difíceis.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 – INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 – Desenvolvimento da Dissertação..... | 4 |
| 2 – REFERÊNCIA TEÓRICA | 6 |
| 2.1 – Globalização | 7 |
| 2.2 – Conceitos de Estratégia | 9 |
| 2.3 – Estratégias Corporativas e de Operações..... | 13 |
| 2.3.1 – O Conceito de Porter das Cinco Forças Competitivas..... | 16 |
| 2.3.1.1 – Ameaça de Entrada | 17 |
| 2.3.1.2 – Rivalidade entre Concorrentes | 18 |
| 2.3.1.3 – Pressão por Produtos Substitutos | 19 |
| 2.3.1.4 – Poder de Negociação dos Compradores | 19 |
| 2.3.1.5 – Poder de Negociação dos Fornecedores | 20 |
| 2.3.2 – O Conceito da Cadeia de Valores de Porter..... | 21 |
| 2.3.3 – O Conceito de Estratégias Genéricas de Porter..... | 23 |
| 2.3.3.1 – Liderança Total em Custos | 24 |
| 2.3.3.2 – Diferenciação | 28 |
| 2.3.3.3 – O Meio-termo | 35 |
| 2.3.3.4 – Busca de mais de uma Estratégia Genérica..... | 35 |
| 2.3.3.5 – Sustentabilidade e Riscos das Estratégias Genéricas..... | 37 |
| 2.3.4 – Estratégias Globais..... | 38 |
| 2.3.4.1 – Estratégias Globais x Estratégias Multidomésticas..... | 38 |
| 2.3.4.2 – Configuração x Coordenação | 40 |
| 2.3.4.3 – Padrões de Estratégias Globais..... | 42 |
| 2.3.5 – O Conceito de Pacote de Valor de Karl Albrecht | 46 |
| 2.3.6 – O Conceito de Negócios de Hamel..... | 49 |
| 2.3.6.1 – Competências Centrais | 49 |
| 2.3.6.2 – Conceitos de Inovação | 52 |
| 2.3.6.3 – O Modelo Conceitual de Negócios de Hamel..... | 55 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.7 – Conceitos dos Objetivos de Desempenho e Critérios Competitivos de Slack..... | 59 |
| 2.3.7.1 – Conceito de “Trade offs” – Troca | 68 |
| 2.4 – Síntese dos Conceitos | 71 |
| 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 74 |
| 3.1 – Pesquisa Exploratória | 75 |
| 3.2 – Estudo de Caso..... | 75 |
| 3.2.1 – Estudo de Caso Único..... | 78 |
| 3.3 – Coleta de Dados..... | 78 |
| 3.3.1 – Estudo de Dados Secundários..... | 79 |
| 3.3.2 – Entrevistas com Profissionais da Empresa | 79 |
| 3.4 – Roteiro do Estudo de Caso | 81 |
| 4 – ESTUDO DO CASO MARCOPOLO..... | 82 |
| 4.1 – A indústria de Carrocerias de Ônibus..... | 83 |
| 4.1.1 – Histórico do Ônibus no Brasil | 83 |
| 4.1.2 – O Mercado Mundial de Carrocerias de Ônibus | 87 |
| 4.1.3 – A Produção Brasileira de Carrocerias de Ônibus | 88 |
| 4.1.4 – Os Fabricantes de Carrocerias de Ônibus no Brasil..... | 90 |
| 4.1.5 – O Processo de Compra de Carrocerias de Ônibus no Brasil..... | 94 |
| 4.1.6 – Características da Demanda de Carrocerias de Ônibus no Brasil...95 | |
| 4.2 – Caracterização da Marcopolo..... | 101 |
| 4.2.1 – Negócio e Missão..... | 101 |
| 4.2.2 – Histórico | 102 |
| 4.2.3 – Análise da Organização..... | 104 |
| 4.2.4 – Dados Financeiros | 108 |
| 4.2.5 – Análise dos Produtos | 112 |
| 4.2.6 – Processo Produtivo | 114 |
| 4.3 – Estratégia de Negócios da Marcopolo..... | 118 |
| 4.3.1 – A Estratégia no Mercado Doméstico da Marcopolo..... | 118 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.1.1– Resumo da Entrevista | 119 |
| 4.3.1.2 – Resultados do Questionário segundo as Cinco Forças Competitivas de Porter | 125 |
| 4.3.1.3 – Resultados do Questionário segundo Critérios Competitivos de Slack | 130 |
| 4.3.2 – A Estratégia de Internacionalização da Marcopolo..... | 133 |
| 4.3.2.1– Resumo da Entrevista..... | 133 |
| 4.3.2.1.1 – O Processo de internacionalização..... | 133 |
| 4.3.2.1.2 – Escolha e Forma de se instalar nos Países Escolhidos..... | 136 |
| 4.3.2.1.3 – Posicionamento da Empresa nos Mercados..... | 137 |
| 4.3.2.2 – Resultados do Questionário segundo Padrões de Estratégias Globais..... | 138 |
| 5 - ANÁLISE DO CASO CONFORME REFERÊNCIAL TEÓRICO | 142 |
| 5.1 – O Conceito de Competitividade conforme Porter..... | 143 |
| 5.1.1 – Análise conforme conceito de negócios das Cinco Forças Competitivas..... | 143 |
| 5.1.1.1 – Poder dos Fornecedores | 143 |
| 5.1.1.2 – Ameaça de Produtos Substitutos | 144 |
| 5.1.1.3 – Poder dos Compradores | 146 |
| 5.1.1.4 – Rivalidade da Indústria | 149 |
| 5.1.1.5 – Barreiras à Entrada | 151 |
| 5.1.1.6 – Síntese e Recomendações | 152 |
| 5.1.2 – Estratégias Genéricas | 156 |
| 5.1.2.1 – Estratégia Genérica e suas Fontes de Geração | 156 |
| 5.1.2.2 – Sustentabilidade e Armadilhas da Estratégia Genérica Adotada..... | 159 |
| 5.1.2.3 – Meio-termo e a Busca de mais de uma Estratégia Genérica | 161 |
| 5.1.2.4 – Síntese e Recomendações | 161 |

| | |
|--|------------|
| 5.1.3 – Estratégias Globais..... | 165 |
| 5.1.3.1 - Estratégias Globais x Estratégias Multidomésticas..... | 165 |
| 5.1.3.2 – Padrões de Globalização | 171 |
| 5.1.3.3 – Síntese e Recomendações | 175 |
| 5.2 – O Conceito de Pacote de Valor de Karl Albrecht | 177 |
| 5.2.1 - Análise da Visão e Missão da Marcopolo | 177 |
| 5.2.2 - Análise do Pacote de Valor da Marcopolo | 179 |
| 5.2.3 - Síntese e Recomendações | 181 |
| 5.3 – O Conceito de Negócios de Hamel..... | 182 |
| 5.3.1 – Competências Essenciais | 182 |
| 5.3.2 – O Modelo de Negócios de Hamel e Inovação | 183 |
| 5.3.3 – Síntese e Recomendações | 187 |
| 5.4 – Critérios Competitivos de Slack (Estratégia de Operações)..... | 189 |
| 5.4.1 – Matriz de Importância-Desempenho | 189 |
| 5.4.1.1 – Resultados no Segmento de Mercado Rodoviário | 189 |
| 5.4.1.2 – Resultados no Segmento de Mercado Urbano | 191 |
| 5.4.1.3 – Resultados no Segmentos de Mercado Micro/Miniônibus | 193 |
| 5.4.2 – Modelo Cone de Areia | 196 |
| 5.4.3 – <i>Trade-Off's</i> | 198 |
| 5.4.4 – Matriz Produto x Processo | 200 |
| 5.4.5 – Síntese e Recomendações | 202 |
| 5.5 – Síntese das Análises pelos Conceitos de Negócios..... | 204 |
| | |
| 6 – ANÁLISES FINAIS E CONCLUSÕES | 209 |
| | |
| 7 – LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS | 216 |
| | |
| 8 – BIBLIOGRAFIA | 218 |

| | |
|--|------------|
| 9 –ANEXOS..... | 223 |
| Anexo I – Formulário as Cinco Forças Competitivas de Porter..... | 223 |
| Anexo II – Formulário Critérios Competitivos de Slack..... | 227 |
| Anexo II – Formulário Padrões de Estratégia Global de Porter. | 228 |

1 – INTRODUÇÃO

O mundo atual é caracterizado por profundas e rápidas mudanças, frutos do avanço tecnológico, que impactam diretamente sobre os meios de produção e a sociedade e provocam grandes alterações nos campos econômico, político e social.

O rápido progresso da tecnologia viabiliza a difusão das informações em tempo real a qualquer lugar do planeta, gerando interações, das formas mais variadas, entre os diversos elementos existentes. Também propicia a redução dos custos de transportes, o que facilita o crescimento do trânsito de mercadorias e do comércio internacional.

Esses dois aspectos do progresso tecnológico, comunicações e transportes, representam os principais elementos responsáveis pelo surgimento do fenômeno da globalização, que tem possibilitado, cada vez mais, uma maior integração, econômica e política, entre os diversos países. Pressões e conflitos ligados aos aspectos culturais e religiosos também têm surgido neste processo. O impacto da globalização no mundo empresarial é enorme: novos mercados se abrem, representando novas possibilidades de negócios, assim como novos competidores, antes distantes geograficamente, tornam-se aptos a competir nos mercados locais. O surgimento dos blocos comerciais englobando diversos países, como o NAFTA e a União Européia, eliminam as barreiras alfandegárias, permitindo o livre trânsito de mercadorias, o que acirra ainda mais o nível de competição entre as empresas.

Dessa forma, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o cenário competitivo do século XXI se caracteriza pela mudança fundamental na natureza da concorrência, desafiando os responsáveis pelas decisões estratégicas a adotar uma nova mentalidade, de natureza globalizada, por meio da qual a empresa aprenderá a concorrer em ambientes altamente turbulentos e caóticos, que geram desordem e grande incerteza. A globalização também aumenta o nível dos

padrões de desempenho que a empresa terá de alcançar ou superar para que possa ser estrategicamente competitiva no século XXI.

Segundo Stiglitz (2002), os países da América Latina, dentre os quais o Brasil, tiveram diante de si uma abrupta abertura comercial, intensificada a partir de 1994, após o chamado Consenso de Washington, que consistiu em um conjunto de recomendações visando a facilitação do comércio internacional nos países em desenvolvimento.

O Brasil, tido como país relativamente fechado ao comércio internacional, deparou-se com um súbito aumento da competição no mercado doméstico. Expostas à concorrência internacional, as empresas nacionais defrontaram-se, muitas vezes, com empresas bem maiores e mais eficientes que elas. Algumas das empresas brasileiras não resistiram, enquanto outras acabaram por ser adquiridas por grandes conglomerados estrangeiros. As que sobreviveram, valeram-se da implantação de medidas duras que as ajustaram ao novo cenário de negócios. Tais medidas tinham como objetivo ganhos de qualidade e produtividade, apoiados pela implantação de projetos de melhoria de gestão, como a reengenharia de processos, sistemas de qualidade total e sistemas integrados de gestão.

Atualmente, as empresas brasileiras têm diante de si um novo desafio: a busca da maior inserção no mercado internacional, seja por meio de exportações ou pela aquisição de ativos no exterior.

Motivada pela necessidade de crescer tanto pela saturação do mercado doméstico quanto para não serem compradas por empresas estrangeiras, ou para simplesmente aproveitar as novas oportunidades de negócios, as empresas brasileiras têm se deparado com diversos desafios: a falta de *expertise* sobre comércio exterior, a necessidade de uma maior flexibilidade cultural dos executivos, a precária infra-estrutura logística que encarece os custos de transportes e movimentação, as deficiências do sistema tributário e a falta de reconhecimento internacional do Brasil e das suas principais marcas.

A criação da ALCA, a Área de Livre Comércio das Américas, a partir de 2005, deve acelerar ainda mais esse processo. Setores inteiros precisam se reformular para sobreviver na arena da competição internacional, o que indica que novos lances competitivos irão se desenvolver.

Diante desse cenário, a empresa Marcopolo destaca-se das demais companhias brasileiras. Oriunda de Caxias do Sul, cidade de colonização italiana no interior do estado do RS, a Marcopolo é a maior fabricante de carrocerias do mundo. A empresa adotou, já há alguns anos, uma agressiva estratégia de internacionalização, mediante o uso intensivo de alianças e *joint-ventures*, que resultou em operações industriais em quatro dos cinco continentes.

Em conjunto com as ações voltadas para o mercado brasileiro, esta estratégia resultou no crescimento de 40,2% da sua receita operacional líquida entre os anos de 2001 para 2002, enquanto seu EBITDA cresceu 113% no mesmo período. Em 2002, 63% do total de receitas da empresa foram provenientes das operações internacionais.

Com uma gestão profissional, a Marcopolo alcançou o nível de governança corporativa 2 do BOVESPA em 2002, ao lado de apenas outras três empresas. 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.

Este trabalho pretende demonstrar como uma empresa nacional está obtendo sucesso com a oportunidades surgidas com o fenômeno da globalização.

Para isto, pretende-se analisar a empresa Marcopolo, através da aplicação dos principais conceitos de estratégia empresarial e de operações, de forma a explorar melhor todos os dados e informações obtidas nesta dissertação, tendo em vista a:

- 1 – Analisar a estratégia da Marcopolo no mercado brasileiro de carrocerias;
- 2 – Analisar a estratégia de internacionalização da Marcopolo;

3 – Identificar oportunidades e propor sugestões de melhoria, frente aos conceitos teóricos utilizados.

1.1 – Desenvolvimento da Dissertação

Esta dissertação divide-se em oito capítulos. No primeiro capítulo encontra-se a introdução, contendo o objetivo do trabalho e a descrição do desenvolvimento da dissertação.

O segundo capítulo dedica-se ao referencial teórico, contendo os principais conceitos teóricos relativos a estratégia de negócios e de manufatura, obtidos por meio de revisão bibliográfica de livros, artigos, notas de aula e de pesquisas realizadas pelos maiores autores deste temas.

O terceiro capítulo trata da metodologia de pesquisa utilizada, bem como o processo de coleta de dados e a descrição do roteiro do estudo de caso usado.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso em si, no qual se procura caracterizar não só a empresa objeto do estudo, mas também a indústria na qual a mesma está inserida, destacando-se os aspectos domésticos e internacionais da mesma.

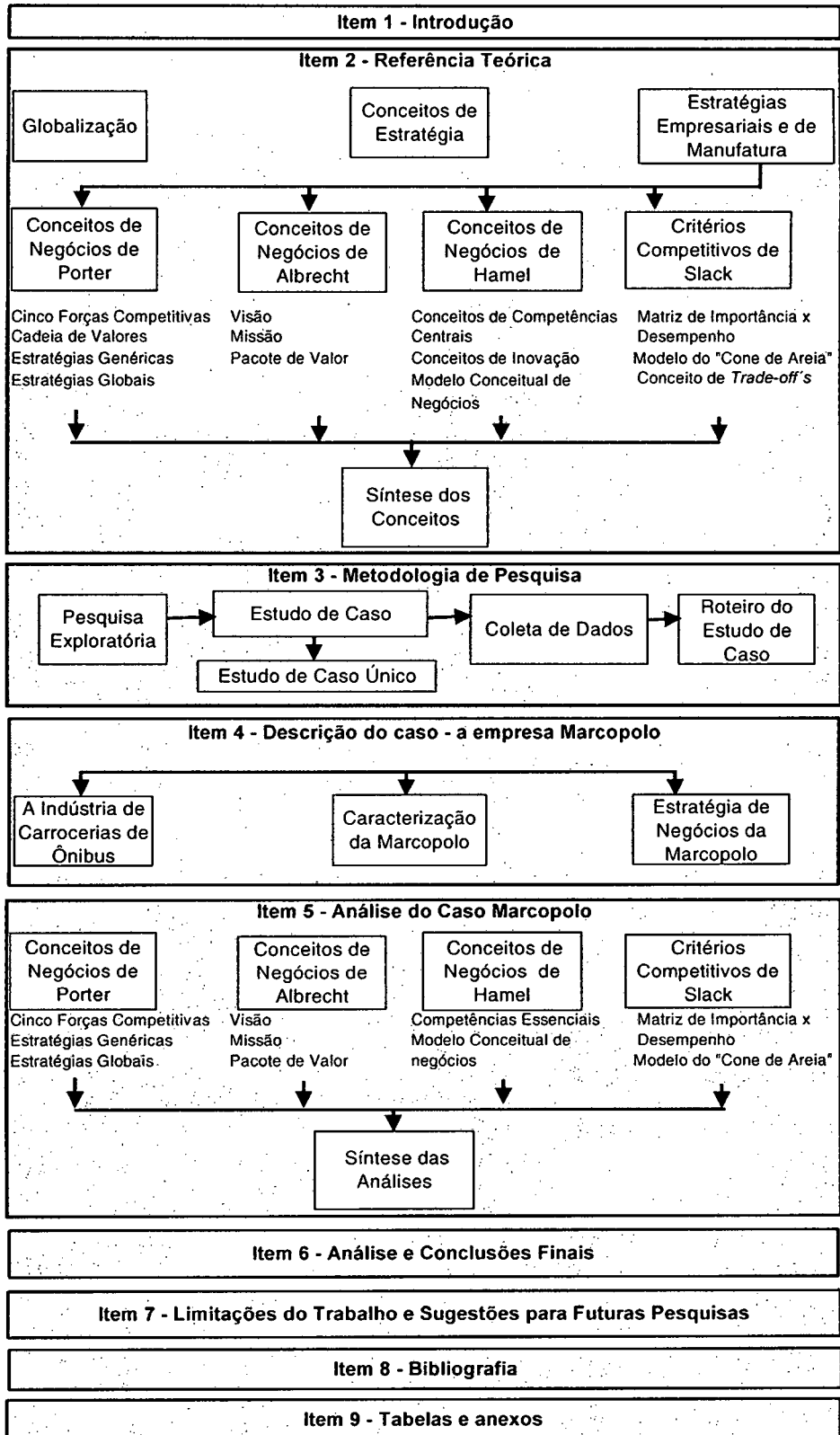
O quinto capítulo contém a análise do caso, conforme o referencial teórico descrito no segundo capítulo.

O sexto capítulo contém as análises e considerações finais.

O sétimo capítulo aborda as limitações deste trabalho, bem como sugestões para futuras pesquisas, enquanto o oitavo capítulo contém a referência bibliográfica que deu base a esta dissertação.

Na figura 1 encontra-se um esquema representativo dos capítulos existentes nesta dissertação.

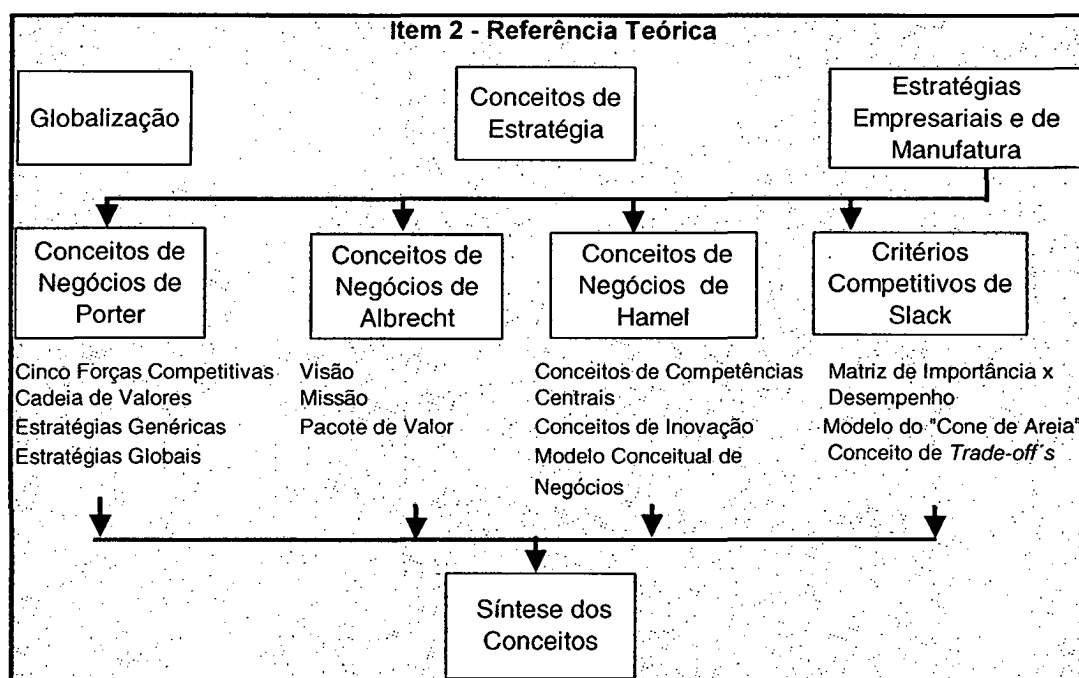
figura 1 - Esquema representativo dos capítulos da dissertação



2 - REFERÊNCIA TEÓRICA

Este capítulo trata da referência teórica que será utilizada nesta dissertação para análise do caso Marcopolo. Inicialmente será abordado o recente fenômeno da globalização, que tem causado forte impacto na evolução dos mercados e na forma com que as empresas os atendem e concorrem entre si, influenciando na estratégia de negócios e de manufatura das empresas. Posteriormente, será apresentada uma breve discussão sobre o conceito de estratégia, sua definição e elaboração, de acordo com o ponto de vista de diversos autores. Em seguida, serão descritos os principais conceitos de estratégias empresariais, propostos por Porter, Albrecht, Hamel, e de operações (Slack), seguido, no fim deste capítulo, de uma breve síntese dos conceitos de estratégias aqui expostos, bem como as principais colaborações que cada uma das abordagens nos sugere. A figura 2 demonstra de forma simplificada o roteiro dos assuntos abordados neste capítulo.

Figura 2 – Esquema explicativo do capítulo 2 – Referência Teórica



2.1 – Globalização

O fenômeno da globalização, entendido segundo Frieden & Rogowski (1996), como a facilitação exógena¹ das transações comerciais, que provoca alterações nos custos de transação internacional, tem resultado na aceleração das mudanças tecnológicas e no crescimento dos fluxos comerciais e de capitais entre os países. Seus impactos têm sido imensos, mesmo para aqueles países que não participam dela, através da ocorrência de custos de oportunidades.

Segundo Stiglitz (2002), pode-se definir globalização como “a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações”.

Assim, a globalização, vista sob a ótica do livre comércio, é potencialmente benéfica aos países, ao permitir que os mesmos tenham acesso, mediante a derrubada de barreiras alfandegárias, a produtos mais baratos que aqueles produzidos em seu país. Desta forma, teoricamente, os países podem racionalizar economias e esforços, centralizando e especializando sua produção nos bens e serviços que são mais competitivos em nível internacional, de modo que, no conjunto, todos os países terão livre acesso, uns aos outros, dos produtos e serviços mais baratos existentes no mundo, maximizando a economia e o bem-estar.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o processo de globalização aumenta a gama de oportunidades para as empresas que concorrem no cenário competitivo do século XXI, ao tornar possível, por exemplo, a aquisição do capital financeiro em um dado mercado nacional, utilizá-lo para compra de matéria-prima em outro mercado, adquirir os equipamentos necessários em um terceiro mercado e empregá-lo no atendimento às necessidades de um quarto mercado nacional.

¹ Segundo Frieden e Rogowski (1996), refere-se à redução de custos, ou aumento de recompensas, resultante do comércio internacional, derivado tanto da redução exógena de barreiras (técnicas, econômicas ou políticas) ao comércio, investimento, migração e pagamentos, quanto das mudanças exógenas dos processos de produção, que aumentam o retorno das atividades econômicas internacionais, em oposição às atividades domésticas.

Porter (1999) salienta que a competição num setor se globaliza quando as vantagens competitivas da rede global são suficientemente grandes para superar o foco e o conhecimento local dos diferentes competidores domésticos ou centrados em vários países, dando origem às estratégias globais. Entretanto, segundo Porter (1999), as estratégias globais devem integrar os papéis da localidade e da rede global de atividades, pois toda estratégia global começa com algum tipo de vantagem da localidade, que se reflete na posição competitiva da empresa, e que assim permite o seu ingresso nos mercados internacionais.

No Brasil, o impacto do fenômeno da globalização tornou-se mais forte após 1994, com a elaboração das resoluções que deram origem ao chamado Consenso de Washington, e que foram amplamente divulgadas. Segundo Stiglitz (2002), o Consenso de Washington consistiu na recomendação para implementação de políticas nos países em desenvolvimento, que visam:

- a privatização de empresas, para liberar o estado para atuar em serviços tido como essenciais, como saúde, educação, etc;
- a liberalização do mercado, mediante a remoção de interferência do governo nos mercados financeiros, nos mercados de capitais e nas barreiras comerciais;
- a austeridade fiscal, visando a estabilidade econômica sob a forma do controle da inflação.

Posteriormente, houve diversas ações visando a expansão da globalização, como a criação da OMC, em 1995, que segundo Costa (2000) , tem como objetivo principal a implementação de normas e acordos comerciais, de caráter plurilaterais e multilaterais, de forma a regularizar o livre comércio entre os países membros, bem como foro de negociação e administração de controvérsias. Também em 1995, na reunião de Cúpula das Américas, foi definida a criação da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) em 2005, na qual se pretende que sejam retirada todas as barreiras e impostos que impeçam o livre trânsito de mercadorias e serviços na região.

2.2 – Conceitos de Estratégia

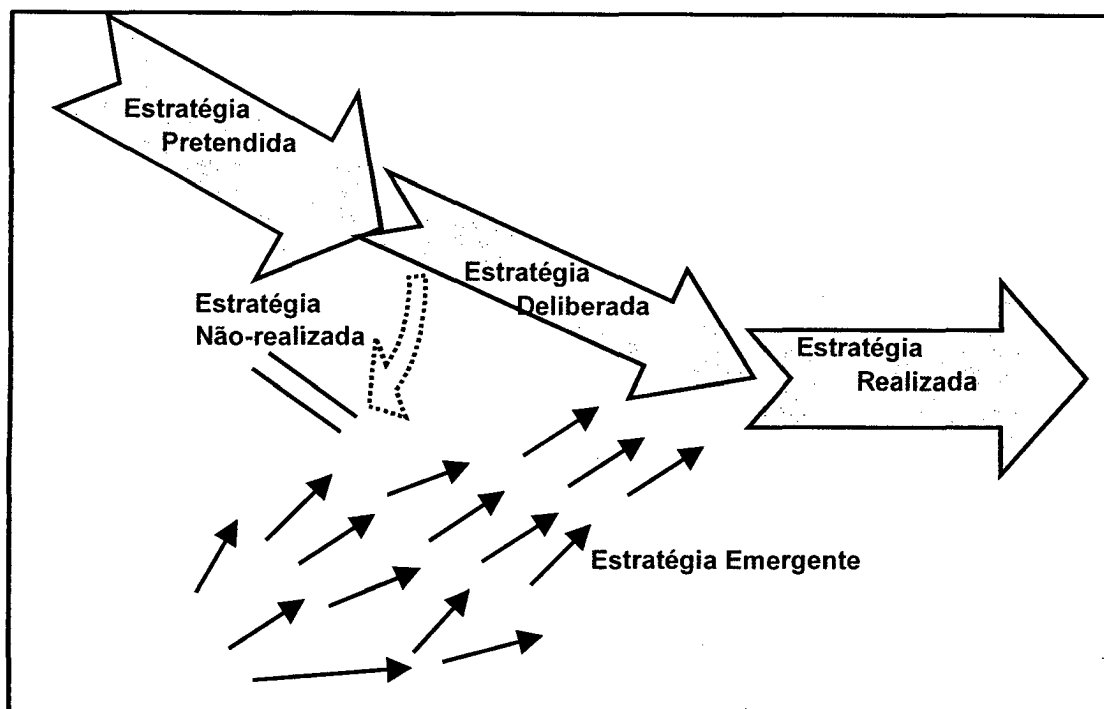
Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem basicamente cinco definições sobre estratégia:

- a) A Estratégia pode se entendida como um plano, ou seja, uma direção, um guia ou curso de ação sobre o futuro;
- b) A Estratégia como padrão, isto é, a consistência de comportamento ao longo do tempo;
- c) A Estratégia como posição, ou seja, a localização de produtos em determinados mercados;
- d) A Estratégia como perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- e) A Estratégia como truque, ou uma manobra específica para enganar um concorrente ou oponente.

Analisando-se as duas primeiras definições, pode-se fazer uma comparação entre a Estratégia Pretendida (conforme o Plano) e Estratégia Realizada (conforme o Padrão), e conclui-se que nem toda estratégia realizada foi a estratégia pretendida, uma vez que o mundo real, embora exija planejamento para os acontecimentos futuros, também desperta a necessidade de alguma adaptação destes planos durante o percurso.

Desta forma, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, enquanto as não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Há ainda um terceiro caso, chamado de Estratégia Emergente, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Assim, as estratégias realizadas raramente são puramente deliberadas ou totalmente emergentes, mas na verdade, uma mistura de ambas (ver figura 2.2.1). Idealmente, deve-se buscar exercer o controle das ações, porém fomentando o aprendizado, para adequar-se às situações não planejadas.

Fig.2.2.1 – Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) - *Safari de Estratégia, Um Roteiro pela selva do planejamento estratégico*, 1ª edição, Porto Alegre, editora Bookman, P.19

Segundo Michael Porter (1996), "estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades". Porter ainda salienta que o Posicionamento Estratégico não é sustentável sem que haja *trade offs*² com outros posicionamentos, o que leva à necessidade de escolhas.

Porter (1996) ainda procura diferenciar claramente a diferença entre Estratégia e Eficácia Operacional. Neste aspecto, salienta que, embora seja uma condição necessária, a Eficácia Operacional não é fonte de uma vantagem competitiva sustentável, por ser facilmente copiável, ao contrário da Estratégia, que se baseia nas atividades e nas suas adequações e ajustamentos (*strategic fit*). De fato, quanto mais complexo e ajustado for um sistema de atividades, mais sustentável será a vantagem competitiva, pois mais dificilmente será copiada.

² Ver mais sobre *trade off's* no item 2.3.7.1

Segundo Prahalad e Hamel (1997), em um ambiente de mudanças turbulentas e aparentemente imprevisíveis, ser adaptável não é suficiente. Os autores introduzem o conceito de Criação do Futuro, entendido como a competição pela participação nas oportunidades futuras, e não pela participação de mercado.

Numa comparação fictícia entre a Competição pelo Futuro e a Competição pelo Presente, identificam-se como principais diferenças “(1) Frequentemente, a competição pelo Futuro ocorre em arenas “não-estruturadas” nas quais as regras da competição ainda precisam ser escritas e (2) se parece mais com um triatlon do que com uma corrida de 100 metros.”

Neste contexto, a pergunta que se coloca é: *“Dadas as nossas habilidades ou competências(...) que participação nas oportunidades futuras podemos esperar ?”*, o que resulta em outra pergunta: *“Que novas competências teríamos que desenvolver e que modificações teríamos de incorporar a nova definição de mercado servidos para poder aumentar nossa participação nas oportunidades futuras ?”*.

Portanto, segundo Prahalad e Hamel, Criar o Futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, que normalmente transcendem a perspectiva de uma única unidade de negócio. Em sua concepção, a estratégia tem tanto a ver com a competição pela futura estrutura do setor quanto com a competição dentro da atual estrutura (ver figura 2.2.2).

Fig.2.2.2 – Perguntas ligadas à Estratégia

| Competição dentro da estrutura atual do setor | Competição pela futura estrutura do setor |
|---|---|
| Que novas características devem ser acrescentadas ao produto ? | Quem detem os conceitos de produtos vencedores ? |
| Como podemos melhorar a cobertura dos canais ? | Que padrões será adotados ? |
| Devemos definir os preços visando a maior participação no mercado ou o aumento dos lucros ? | Como serão formadas as coálizes e o que determinará a fatia de poder de cada membro ? |
| | Como aumentaremos nossa capacidade de influenciar os contornos emergentes de um setor que está nascendo ? |

Fonte: Adaptado de Prahalad e Hamel; *Competindo pelo Futuro*, 1997, p.48.

Complementando, em um setor não estruturado, segundo Prahalad e Hamel (1997), o que está em jogo é a futura estrutura do setor:

“a concepção de estratégia como uma luta pela configuração proativa dos setores que estão nascendo ou pela reconfiguração fundamental dos existentes em benefícios de uma empresa é uma perspectiva bem diferente de uma visão de estratégia como posicionamento de empresas e produtos isolados dentro do ambiente competitivo atual”

Hamel e Heene (1994) comentam que estratégias não são únicas, e que os paradigmas das organizações industriais desenvolvidas por Michael Porter foram complementados pelos novos conceitos e abordagens de Hamel e Prahalad, conforme figura 2.2.3:

Fig.2.2.3 – Estratégia - Conceitos e Complementos

| Conceitos Essenciais | Complemento |
|---|---|
| Estratégia como adaptação | Estratégia como alongamento |
| Alocação de recursos | Alavancagem de recursos |
| Portfólio de negócios e produtos | Portfólio de competências |
| Competição pelo confronto | Competição pelas alianças |
| Mercado de produtos e consumidores | Mercado de necessidades e funcionalidades |
| Competindo por participação no mercado | Competindo por participação nas oportunidades de mercado |

Fonte: Adaptado de Hamel e Heene (1994), *Competence based competition*, prefacio

2.3 – Estratégias Corporativas e de Operações

Segundo Chase, Aquilano e Jacobs (1998), estratégia corporativa é a resposta da organização às necessidades de seus consumidores.

Segundo Porter (1986), a estratégia empresarial pode ser definida como uma combinação das metas que a empresa busca e dos meios pelos quais irá atingi-las, sendo que, no nível mais amplo, a formulação da estratégia deve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites dentro dos quais pode realizar com sucesso seus negócios. Os fatores básicos são:

- Pontos fortes e fracos da empresa: consiste no perfil de ativos e qualificações frente à concorrência, como recursos financeiros, postura tecnológica e identificação de marca;
- Valores de uma organização, de seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida;
- Ameaças e Oportunidades: definem o meio competitivo onde se identificam os riscos e potenciais lucros;
- Expectativas da sociedade: política governamental e interesses sociais, que afetam a performance da empresa;

Complementando este conceito, segundo Andrews (2001), a estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo as principais políticas e planos para atingimento destas metas. Define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que quer proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Para tratar dos aspectos referentes à estratégia corporativa, serão apresentados nesta seção os conceitos de negócios das Cinco Forças Competitivas e de Estratégias Genéricas, ambos de Porter. Também serão apresentados os conceitos referentes às estratégias globais e seus padrões, conforme o mesmo autor.

Em seguida, será apresentado o Conceito de negócios de Pacote de Valor de Karl Albrecht, destacando-se os aspectos de Visão e de Missão.

Também será apresentado o modelo de Negócios de Hamel, sem antes deixar de mencionar os conceitos de competências essenciais e inovação.

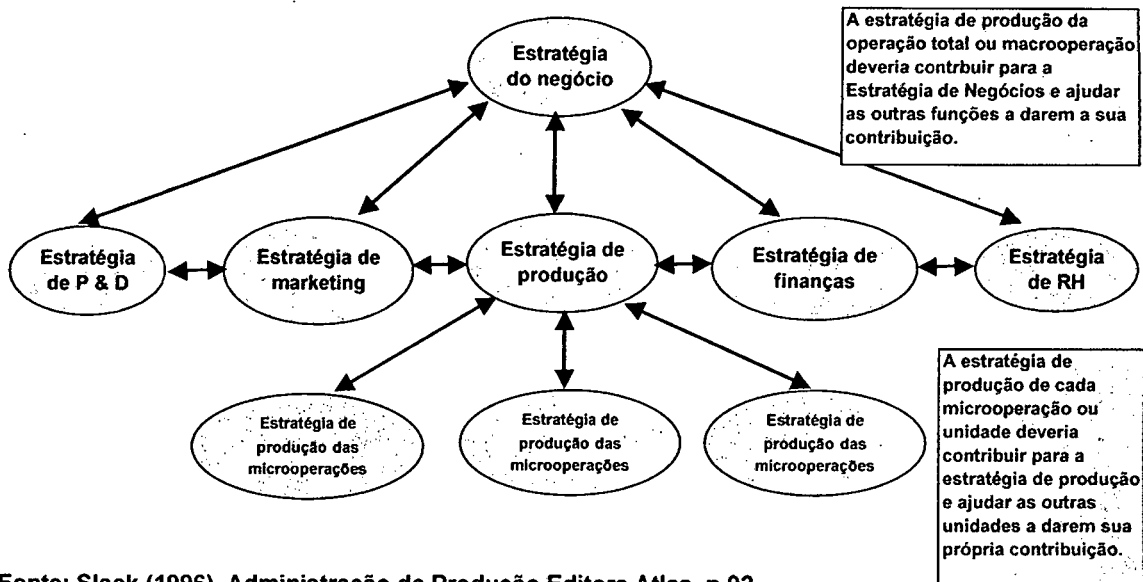
A estratégia de operações, por sua vez, pode ser definida segundo Chase, Aquilano e Jacobs (2001), como o conjunto de políticas e planos de uso dos recursos de uma firma, com a finalidade de melhor suportar sua estratégia competitiva de longo prazo. A estratégia de operações deve ser consistente e integrada com a estratégia corporativa, podendo ser vista como a parte do processo de planejamento que coordena os objetivos operacionais com aqueles objetivos maiores da organização.

A estratégia de operações envolve decisões relacionadas ao desenho de processos (tais como a definição das tecnologias apropriadas a serem usadas, o papel dos estoques etc) e de infra-estrutura (como sistemas de planejamento e controle, controle de qualidade, estruturas de pagamento e organização da função produção) necessárias para suportar os processos.

Para Slack et al (1996), a estratégia de produção tem basicamente dois propósitos:

- Contribuir diretamente para os objetivos estratégicos do nível imediatamente superior na hierarquia e;
- Auxiliar outras partes do negócio a fazer sua própria contribuição para a estratégia (ver figura 2.6)

Fig.2.6 – Contribuição da estratégia de operações



Fonte: Slack (1996), Administração da Produção, Editora Atlas, p.92

Para Slack et al (1996), a estratégia de operações em qualquer ponto da hierarquia deve considerar dois conjuntos separados de questões que se sobrepõem: questões relacionadas ao conteúdo, ou seja, as estratégias específicas que orientam a tomada de decisões cotidianas de operações; e questões relacionadas ao processo real de determinação dessas estratégias na organização.

Assim, enquanto o conteúdo da estratégia de operações é o conjunto de políticas, planos e comportamentos que a produção escolhe, o processo exige uma compreensão da gestão da produção em geral.

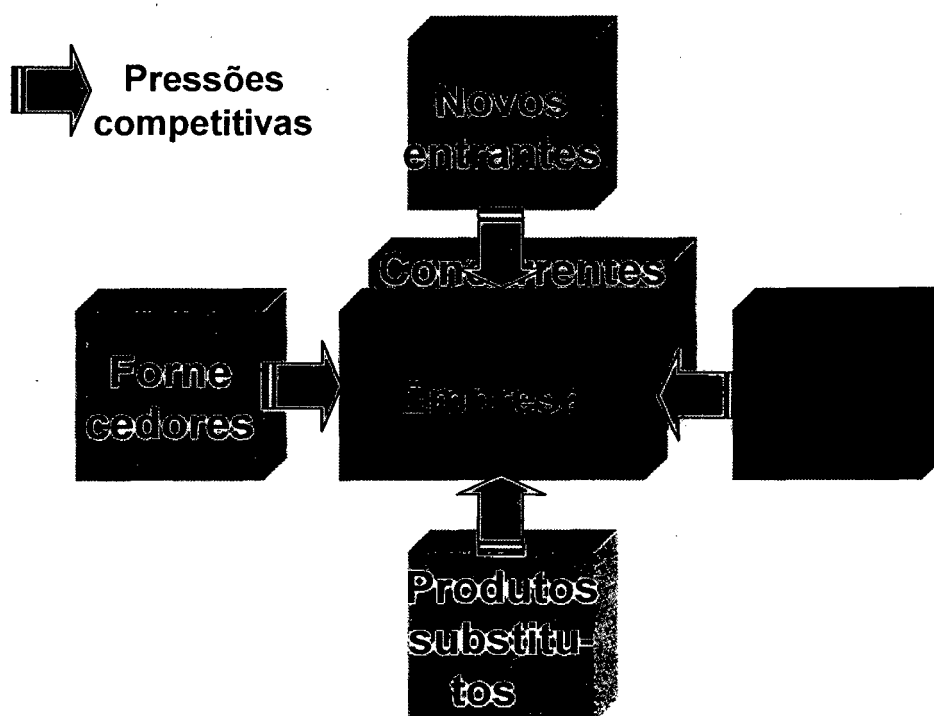
No aspecto ligado ao conteúdo, surge uma primeira questão a ser respondida, que é a determinação da prioridade dos objetivos de desempenho da empresa, ou seja, quais objetivos de desempenho são importantes para ela. Para tratar desse aspecto, serão apresentados os Conceitos e Análises dos Objetivos de Desempenho e Critérios Competitivos de Slack .

2.3.1 – O Conceito de Porter das Cinco Forças Competitivas

Segundo Porter (1986), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição, sendo que a mesma não se manifesta apenas na existência de outros participantes, mas também na presença de clientes, fornecedores, os entrantes em potencial, e os produtos substitutos, que em conjunto, compõem as cinco forças básicas que determinam as perspectivas de lucros do setor (figura 2.3.1a).

Desta forma, o objetivo da estratégia empresarial consiste em encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las a seu favor, sendo necessário ter o conhecimento destas pressões competitivas para a constituição da agenda estratégica.

Fig.2.3.1a – Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter, Michael (1986): *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, p. 23.

2.3.1.1 – Ameaça de Entrada

Segundo Porter (1986), “os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais”. A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes, sendo menores as chances de sucesso quanto maiores forem as barreiras de entrada ou as expectativas de retaliação.

Os seis principais componentes das barreiras de entrada são:

a) *Economias de Escala*³ – Podem bloquear a entrada de novos concorrentes, forçando-os a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo. Também atua como obstáculo na distribuição, na utilização da força de vendas nos financiamentos e em quase qualquer outra parte da empresa;

b) *Diferenciação do Produto* – A identificação com a marca cria barreiras que forcem os entrantes a efetuarem grandes investimentos em publicidade e marketing para tornar sua marca reconhecida no mercado e a superar a lealdade já existente dos clientes;

c) *Exigência de Capital* – A necessidade de se dispor de elevados recursos financeiros para investimento também representa uma barreira à entrada, sobretudo se os mesmos se dedicarem a despesas irrecuperáveis, como propaganda de lançamento de produtos ou pesquisa e desenvolvimento;

d) *Desvantagens de Custo, independentes do tamanho* – Decorrentes da curva de aprendizagem e da curva de experiência, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos a preços anteriores à inflação, dos subsídios governamentais, da localização favorável, ou ainda do direito de uso de patentes.

Porter (1986) define “Curva de Experiência” como a redução dos custos unitários em muitos setores manufatureiros e em alguns setores de serviços, à medida em que aumenta a experiência ou em razão do volume de produção acumulado. Por

³ Segundo Pindyck e Rubinfeld (1999), uma empresa apresenta economia de escala quando é capaz de duplicar sua produção com menos do que o dobro dos custos. Por outro lado, ela pode incorrer em perda de escala quando a empresa dobra sua produção com custos superiores ao dobro.

sua vez, a “Curva de Aprendizagem” refere-se à eficiência adquirida pelos trabalhadores com o tempo e com a repetição de tarefas.

e) *Acesso a canais de distribuição* – Quanto mais limitados os canais atacadistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil será a entrada no setor, sendo necessário muitas vezes que o novo concorrentes crie seus próprios canais de distribuição;

f) *Política Governamental* – Consiste em exigências como a necessidade de obtenção de licença prévia e as limitações de acesso às matérias-primas, muito comuns nos setores chamados de regulados.

Outros aspectos importantes a serem considerados são: se os concorrentes estabelecidos já tiverem expulsado outros entrantes anteriormente; se os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais (financeiros, produção, canais de distribuição ou poder junto aos clientes), se os concorrentes estabelecidos estão dispostos a reduzir preços, em função do desejo de manter participação de mercado ou do excesso de capacidade do setor; se o crescimento do setor é lento, dificultando a absorção dos novos entrantes e comprometendo o desempenho financeiro de todos os envolvidos

2.3.1.2 – Rivalidade entre Concorrentes

Segundo Porter (1986), a rivalidade entre os concorrentes assume a forma de busca pelo posicionamento, com o uso de táticas tais como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. A rivalidade intensa está relacionada com a presença de vários fatores:

a) Os concorrentes são numerosos e se encontram em condições aproximada de igualdade em termos de tamanho e poder, permitindo que alguns ajam sem serem notados. Por outro lado, se há poucos concorrentes, é fácil distinguir os líderes ou o líder, os quais podem controlar a indústria como, por exemplo, pela liderança de preços;

b) O crescimento do setor é lento, o que leva à luta pela participação no mercado entre concorrentes ambiciosos de expansão. Por outro lado, quando a indústria

apresenta uma alta taxa de crescimento, é possível que uma empresa utilize todos os seus recursos disponíveis apenas para manter sua participação de mercado;

c) O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança capazes de reter os compradores ou de proteger contra outros competidores;

d) Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de redução dos preços;

e) Os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos, rompendo o equilíbrio entre oferta e demanda, e levando a períodos de excesso de capacidade e de redução de preços;

f) As barreiras de saída são altas, devido à especialização dos ativos ou à lealdade gerencial a um determinado negócio, o que prolonga a atuação da empresa num setor, mesmo que ela esteja obtendo baixos retornos financeiros;

g) Os rivais apresentam diversidade de estratégias, com concepções diferentes sobre como competir, o que os leva, com frequência, a chocarem-se uns com os outros.

2.3.1.3 – Pressão por Produtos Substitutos

Segundo Porter (1986), os produtos substitutos, por imporem um teto aos preços, limitam o potencial de lucro de um setor, sendo rígidos estes limites quanto mais atrativa for a opção excludente preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos.

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço desempenho em relação aos produtos do setor, ou são produzidos por setores de alta rentabilidade.

2.3.1.4 – Poder de Negociação dos Compradores

Os clientes podem exercer poder de negociação sobre um setor ao forçar a baixa de preços, exigir melhor qualidade ou ao cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, em detrimento dos lucros do setor. O grau de poder de um grupo de compradores é poderoso se:

- a) É concentrado ou compra em grandes volumes, sendo destacado quando o setor se caracteriza por custos fixos elevados, o que aumenta a importância de se preencher a capacidade de produção;
- b) Os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não-diferenciados, pois, neste caso, a existência de fornecedores alternativos permite aos compradores jogar um fornecedor contra o outro;
- c) Os produtores adquiridos no setor são componentes dos produtos adquiridos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos;
- d) Seus lucros são baixos, criando um incentivo para a redução dos custos de suas empresas;
- e) Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- f) O produto do setor não economiza o dinheiro do comprador, característico das situações em que o produto/serviço seja capaz de pagar muitas vezes a si próprio;
- g) Os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor;

2.3.1.5 – Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um setor por meio da elevação de preços ou da redução da qualidade de bens e serviços, possibilitando assim a redução da rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumento de custo nos próprios preços.

O grau de poder de um grupo de fornecedores é poderoso se:

- a) É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador;
- b) Seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado, ou ainda ele desenvolveu custos de mudança, caracterizado pelos custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor;
- c) Não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas do setor;

- d) Representam uma ameaça concreta de integração para a frente, invadindo o setor de compradores;
- e) O setor não é um comprador importante;

2.3.2 – O Conceito da Cadeia de Valores de Porter

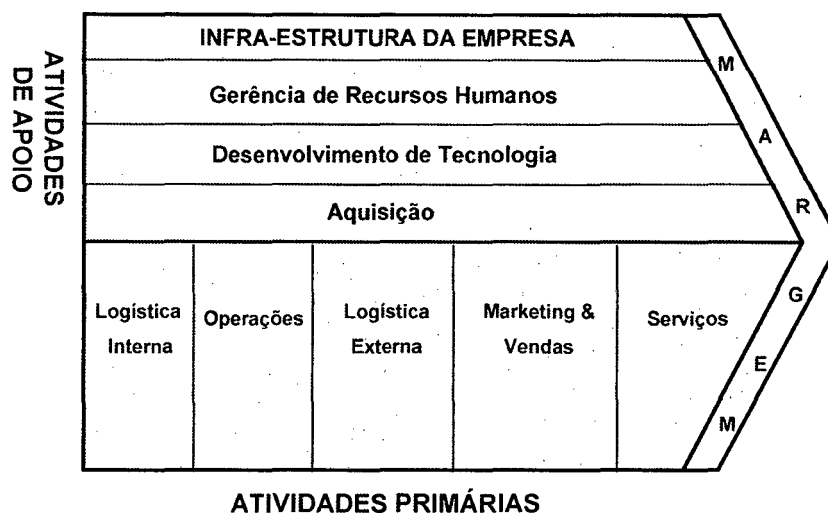
Segundo Porter (1989), para compreensão da vantagem competitiva é necessário observar a empresa como um todo, pois ela tem sua origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa. Cada atividade executada pela empresa pode contribuir tanto para a posição de custos de uma empresa, quanto para a sua diferenciação.

Como forma de examinar as atividades de uma empresa, Porter introduz o conceito de cadeia de valores, que desagrega o conjunto de atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento de custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

O sistema de valores consiste no conjunto maior de atividades, englobando diversas cadeias de valores, pois o produto de uma empresa pode tornar-se parte da cadeia de valores de seu comprador. Assim, a base para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também de como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

A cadeia de valores de uma empresa representa o conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, refletindo sua história, sua estratégia, seu modo de implementação da estratégia e da economia básica das próprias atividades (ver figura 2.3.2).

Figura 2.3.2 – A Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Adaptado de Porter, Michael (1989): Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, p. 35

Em termos competitivos, entende-se como valor o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece, sendo uma empresa rentável se o valor que ela impõe supera os custos envolvidos na criação do produto. Assim, a criação de valor para os compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia competitiva.

A cadeia de valores demonstra o valor total e é composta de margem e atividades de valor. Enquanto as atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas pelas quais uma empresa cria valor para seus compradores, a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de execução das atividades de valor. As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais:

- Atividades Primárias –Referem-se às atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador (assim como a assistência pós-venda). Exemplo destas atividades são a que envolvem a logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços;

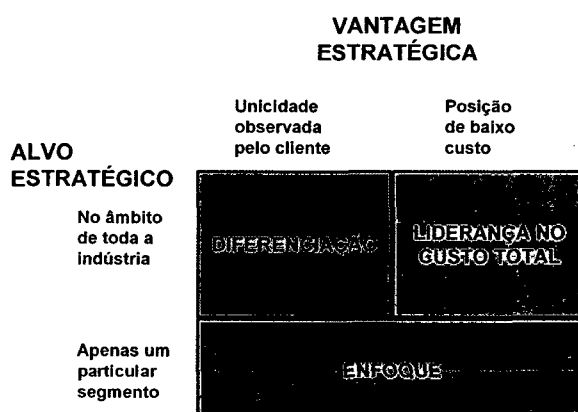
- Atividades de apoio – Referem-se às atividades que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, recursos humanos, tecnologia e várias funções no âmbito da empresa.

2.3.3 – O Conceito de Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Porter (1989), existem três estratégias genéricas possíveis de adoção, que são, em geral, mutuamente excludentes (ver figura 2.3.3.a):

- Liderança Total em Custos – Por meio do esforço em obter os menores custos de produção e de distribuição do setor, tem como objetivo oferecer preços mais baixos do que o dos concorrentes e a obter uma grande participação do mercado;
- Diferenciação – Por meio da concentração em obter um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado;
- Foco – Por meio da concentração em um ou mais segmentos estreitos de mercado. Neste caso, procura a aquisição de um conhecimento estreito de um segmento de mercado, e busca-se a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo. Por ser um desdobramento das outras estratégias genéricas, não será objeto de maior detalhamento.

Fig.2.3.3.a – Estratégias Genéricas



Fonte: Adaptado de Porter, Michael (1986): Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, p. 53.

A seguir, tem-se um detalhamento das estratégias de Liderança Total em Custos e de Diferenciação, assim como quando uma empresa se posiciona no meio-termo entre duas estratégias genéricas e quando ocorre a busca de mais de uma estratégia genérica. No fim da seção, estão descritos a sustentabilidade e os riscos associados com as estratégias genéricas.

2.3.3.1 - Liderança Total em Custos

Segundo Porter (1989), o comportamento dos custos de uma empresa e a posição dos custos relativos provêm das atividades de valor executadas na concorrência em uma indústria. Cada atividade de valor tem sua própria estrutura de custos e o comportamento de seu custo pode ser afetado por elos e inter-relações com outras atividades dentro e fora da empresa. A vantagem de custo é obtida se a empresa consegue um custo acumulado na execução de atividades mais baixo que o custo obtido pela concorrência.

Para análise de custos de uma empresa, deve-se entender a sua cadeia de valores e as suas atividades. A desagregação da cadeia de valores em atividades de valor individuais deve obedecer a três princípios que não são mutuamente excludentes: o volume e o crescimento do custo representado pela atividade; o comportamento do custo da atividade; e as diferenças entre concorrentes na execução da atividade.

2.3.3.1.1 – Condutores dos Custos

O comportamento do custo depende de uma série de fatores estruturais, chamados de condutores de custo. Segue uma breve descrição dos principais condutores de custo:

- Economias ou Perdas de Escala – Surgem da habilidade para executar atividades de formas diferentes e mais eficientes em um volume maior, ou da habilidade de amortizar o custo de intangíveis (como pesquisa e desenvolvimento e publicidade) sobre um maior volume de vendas;

- Aprendizagem e Vazamentos – A aprendizagem pode levar à redução do custo de uma atividade com o tempo;
- Padrão de Utilização de Capacidade – particularmente importante quando uma atividade de valor tem um custo fixo associado elevado;
- Elos – Significa o impacto de outras atividades sobre o custo de uma determinada atividade;
- Inter-relações – Refere-se ao impacto proveniente das atividades executadas por outras unidades empresariais dentro de uma empresa;
- Integração – Consiste no quanto o nível de integração vertical em uma atividade pode influenciar o seu custo;
- Oportunidade – Está relacionada às vantagens de ser o primeiro a mover-se, tais como o registro de uma marca e a curva de aprendizagem;
- Políticas Arbitrárias independentes e outros condutores – Consiste no conjunto de escolhas políticas adotadas pela empresa, com razoável independência de outros condutores de custos;
- Localização geográfica favorável de uma atividade;
- Fatores institucionais – Referem-se às regulamentações governamentais, sindicalização e outros aspectos institucionais.

2.3.3.1.2 - Obtenção da Vantagem de Custo

Existem basicamente duas maneiras, não mutuamente exclusivas, de uma empresa obter vantagem de custo: controlar condutores de custo e/ou reconfigurar a cadeia de valores. Segue uma análise mais detalhada de cada um deles:

a) Controle do condutores de custos

- Controle da escala – Por meio da obtenção do tipo apropriado de escala, estabelecendo políticas para reforçar economias de escala em atividades sensíveis à escala, explorando tipos de economias de escala onde a empresa é favorecida, e enfatizando atividades de valor conduzidas por tipos de escala em que a empresa tenha uma vantagem;

- Controle da Aprendizagem – Por meio da curva de aprendizagem; da manutenção da aprendizagem patentada e do aprendizado com a concorrência;
- Controle do Efeito da Utilização da Capacidade – Por meio do nivelamento da produtividade e da redução da penalidade das flutuações da demanda;
- Controle de Elos – Por meio da exploração dos elos de custos dentro da cadeia de valores e do trabalho com fornecedores e canais para exploração dos elos verticais;
- Controle de Inter-relações – Por meio do compartilhamento de atividades apropriadas e da transferência de Know-how na manipulação de atividades similares;
- Controle da Integração – Por meio do exame sistemático das possibilidades de integração e desintegração;
- Controle de Oportunidade – Por meio da exploração das vantagens do primeiro e do último a mover-se; e das compras oportunas no ciclo econômico;
- Controle de Políticas Discricionárias – Por meio da modificação das políticas dispendiosas que não contribuem para a diferenciação; do investimento em tecnologia para os condutores de custos a favor da empresa; e de se evitar supérfluos;
- Controle da Localização – Consiste em otimizar a localização das atividades da empresa em relação aos compradores, fornecedores e em relações às outras atividades da empresa;
- Controle de Fatores Institucionais – Consiste em não considerar os fatores institucionais como dados, pelo uso da influência junto a políticas governamentais e sindicais;
- Aquisição e Vantagem de Custo – Por meio do ajuste das especificações dos insumos adquiridos para satisfazer necessidades com mais precisão, da intensificação da influência da negociação através de políticas de compras, e da seleção de fornecedores apropriados e manipulação dos seus custos.

b) Reconfiguração da Cadeia de Valores

Provém de uma série de fatores, tais como: um processo de produção diferente, diferenças na automação, vendas diretas, um novo canal de distribuição, uma nova matéria-prima, grande diferenças na integração vertical para frente e para trás, mudança na localização das instalações em relação aos fornecedores e aos clientes, e novos meios de publicidade.

2.3.3.1.3 - Sustentabilidade da Vantagem de Custo

A vantagem de custo só resultará em um desempenho acima da média se a empresa conseguir sustentá-la. Esta sustentação só será obtida se houver barreiras de mobilidade que impeçam que os concorrentes imitem suas fontes de vantagem de custo. Os condutores de custos que costumam ser mais sustentáveis são: escala, inter-relações, elos, aprendizagem patenteadada e escolha de políticas para criar tecnologia de processo ou produto patenteadada

2.3.3.1.4 – Armadilhas em Estratégias de Liderança no Custo

As principais armadilhas nas quais uma empresa pode incorrer em sua tentativa de possuir uma estratégia de custos são:

- a) Enfoque exclusivo no custo de atividades de fabricação;
- b) Ignorar a importância da aquisição de insumos;
- c) Negligenciar atividades indiretas ou pequenas;
- d) Falsa percepção dos condutores dos custos;
- e) Deixar de explorar elos (fornecedores/canais);
- f) Redução de custos contraditória, como tentar aumentar participação de mercado, viabilizando as economias de escala, mas com o uso de uma diversidade de modelos e produtos;
- g) Subsídio cruzado involuntário, que ocorrem quando as empresas não reconhecem a existência de segmentos onde os custos se comportam de formas diferentes;

- h) Raciocínio incremental na redução de custos, em vez de se buscar novas formas de reconfiguração na cadeia de valores da empresa;
- i) Acabar com a diferenciação, caso elimine as fontes de singularidade da empresa.

2.3.3.2 - Diferenciação

Segundo Porter (1989), a diferenciação é obtida por uma empresa se ela for singular em alguma coisa para os compradores, sendo esta singularidade proveniente de qualquer parte da cadeia de valores. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um volume maior do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como a lealdade do comprador durante quedas de vendas cíclicas ou sazonais.

É importante notar que, normalmente, os diferenciadores prestam pouca atenção ao custo da diferenciação, ou à sustentabilidade desta, uma vez alcançada.

2.3.3.2.1 – Fontes de Diferenciação

a) Cadeia de Valores

Segundo Porter (1989), a diferenciação surge na cadeia de valores. Qualquer atividade de valor constitui uma fonte em potencial de singularidade, tais como aquisição de matérias-primas, atividades de desenvolvimento tecnológico, atividades de operações que afetam a aparência do produto ou conformidade às especificações dos cliente, sistemas logísticos que afetam a velocidade e a consistência de entregas e atividades de marketing e vendas em geral.

Uma empresa também pode diferenciar-se pela amplitude de suas atividades, ou do seu escopo competitivo. Uma série de outros fatores diferenciadores podem resultar em um escopo competitivo amplo, tais como:

- Habilidade para atender às necessidades dos compradores em qualquer parte;

- Manutenção simplificada para o comprador, caso peças sobressalentes e filosofias sejam comuns em uma linha ampla;
- Único ponto onde o comprador puder comprar;
- Único ponto para prestar assistência técnica ao cliente;
- Compatibilidade superior entre produtos;

Os canais de uma empresa também podem constituir em uma fonte de singularidade, bem como podem melhorar sua reputação, seu serviço, o treinamento aos clientes e diversos outros fatores.

b) Condutores de Singularidade

Os condutores de singularidade são as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular. Os principais condutores de singularidade são:

- Escolha de Políticas – As empresas fazem escolhas de políticas com relação às atividades a serem executadas e a como executá-las. As políticas mais comuns que resultam em singularidade são: desempenho e características do produto oferecidos; serviços fornecidos; intensidade de uma atividade adotada; conteúdo de uma atividade; tecnologia empregada na execução de uma atividade; qualidade dos insumos; procedimentos que governam as ações do pessoal em uma atividade; especialização e nível de experiência do pessoal empregado em uma atividade e as informações empregadas para controlar uma atividade;
- Elos – É comum a singularidade ter origem nos elos dentro da cadeia de valores da empresa ou nos elos com fornecedores e canais que são utilizados pela empresa. Os elos podem resultar em singularidade se o modo como uma atividade é executada afeta o desempenho da outra;
- Oportunidade – A singularidade pode ser resultado da escolha do momento em que uma empresa começa a executar uma atividade. Por exemplo, quando a empresa é a primeira a fazê-la, em comparação com a concorrência etc;

- Localização – Refere-se à localização geográfica da empresa (filiais, canais etc);
- Inter-relações – A singularidade de uma atividade pode ser resultado do seu compartilhamento com unidades empresariais irmãs;
- Aprendizagem – Resulta da aprendizagem sobre como executar uma atividade da melhor forma. Entretanto, o seu vazamento para os concorrentes reduz sua contribuição para diferenciação, ressaltando-se que apenas uma aprendizagem patenteada resulta em uma diferenciação sustentável;
- Integração – A integração em novas atividades de valor pode tornar uma empresa singular, pois ela fica em melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las melhor;
- Escala – Permite que uma atividade seja executada de forma singular impossível com um volume menor;
- Fatores Institucionais – Tais como boas relações com sindicatos, governos e municípios, também afetam a singularidade das atividades.

2.3.3.2.2 – O Custo da Diferenciação

Conforme Porter (1989), a diferenciação é dispendiosa, levando geralmente a empresa a incorrer em custos, pois a singularidade exige que as atividades sejam executadas de uma forma melhor que a concorrência.

A possibilidade de a empresa aumentar simultaneamente a diferenciação e reduzir o custo por meio de elos existe quando a empresa não está explorando inteiramente as oportunidades para redução do custo, e não porque a diferenciação não é dispendiosa. Entretanto, se uma empresa não está reduzindo fortemente seus custos, tentativas de alcançar singularidades geralmente elevam custos. Além disso, caso a fonte da singularidade seja uma inovação, e a mesma seja objeto de imitação por parte dos concorrentes, uma empresa só pode permanecer diferenciada acrescentando custos.

Assim, ao avaliar o custo da diferenciação, uma empresa deve comparar o custo da singularidade numa atividade com o custo de ser igual aos concorrentes.

2.3.3.2.3 – Valor para Comprador e Diferenciação

A singularidade resulta em diferenciação quando gera valor para o comprador. Isto deve ser obtido de forma que se crie um preço-prêmio superior ao custo extra que a empresa venha a ter.

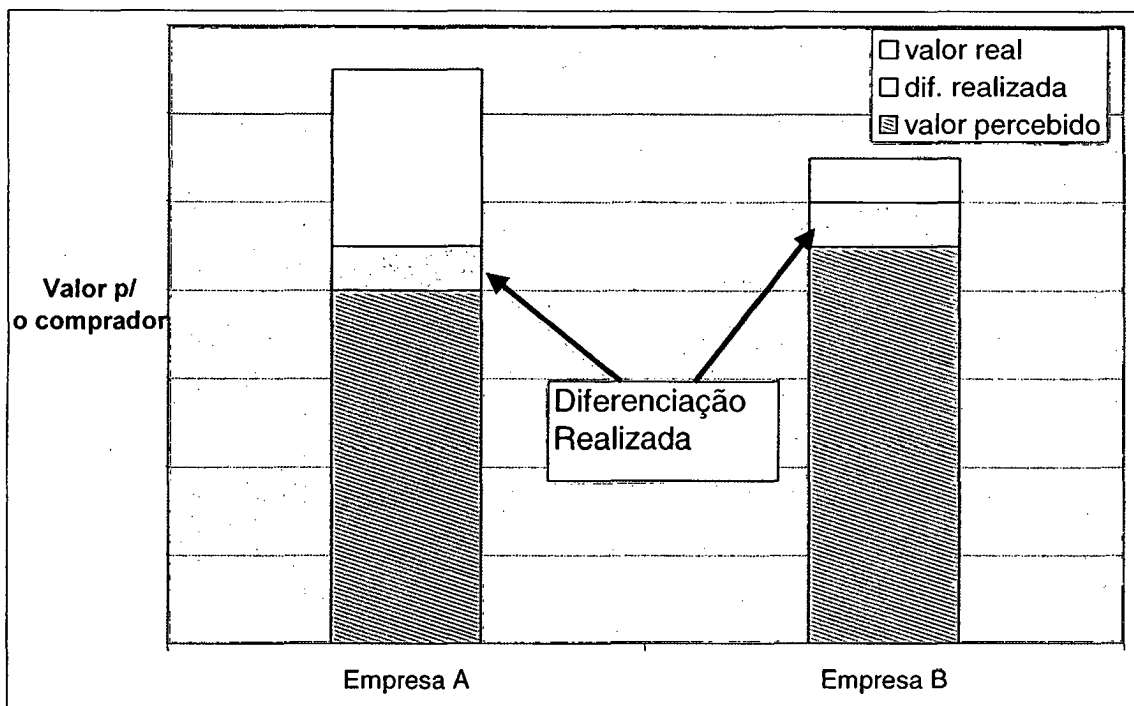
É a partir do entendimento da cadeia de valores do comprador que é possível determinar as necessidades deste e constituir as bases de diferenciação e do valor para o comprador, viabilizando a criação de uma forma singular de vantagem competitiva para o comprador, de uma maneira diferente do que vender por baixo custo.

Uma empresa cria valor para um comprador que justifique um preço-prêmio (ou preferência por um preço equivalente) por meio de dois mecanismos:

- Reduzindo os custos do comprador, por meio de: redução do custos de entrega, instalação e financiamento; redução do índice necessário de consumo do produto; redução do custo direto de utilização do produto como mão de obra, combustível, manutenção; redução do custo indireto de utilização do produto ou do impacto do produto sobre outras atividades de valor, redução do custo do comprador em outras atividades de valor sem ligação com o produto físico e redução do risco de falha do produto;
- Elevando o desempenho do comprador, a partir da compreensão do quanto o desempenho é desejável do ponto de vista do comprador, considerando também os aspectos não-econômicos, como status, imagem e prestígio.

Nesse processo, é fundamental tratar da percepção do valor pelo comprador, pois os compradores não pagarão pelo valor que não percebiam, não importando o quanto real ele possa ser. A figura 2.3.3.2.3 exemplifica uma situação na qual o valor real do produto da empresa A não é totalmente percebido pelo comprador, ficando inclusive mais baixo que o da empresa B.

Figura 2.3.3.2.3 – Valor Real versus Percebido para o Comprador



Fonte: Adaptado de Porter, Michael (1989): *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, p. 129.

Assim, é importante a empresa não apenas criar valor real para o comprador, mas também criar valor percebido. Para isso, é necessária a identificação dos critérios de compra do comprador, que podem ser basicamente divididos em:

- Critérios de uso – São originados do modo como um fornecedor afeta o valor real para o comprador, por meio de uma redução de custo ou de uma elevação do seu desempenho;
- Critérios de sinalização – São originados de sinais dos valor, entendido como os fatores utilizados pelo comprador para inferir o valor criado, ou meios usados pelo comprador para inferir ou julgar qual é o valor real de um fornecedor.

2.3.3.2.4 – Estratégia de Diferenciação

A empresa deve buscar a diferenciação sustentável, obtida mediante a execução de um modo singular de uma gama de atividades de valor que influenciem os critérios de compra. A diferenciação resultará em um desempenho superior se o valor percebido pelo comprador ultrapassar o custo de diferenciação.

O componente final da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade, obtida por meio da sustentação das fontes que geram valor para o comprador, e que não possam ser imitadas pelos concorrentes. Assim, uma empresa deve buscar fontes duradouras de singularidade protegidas por barreiras contra a imitação.

a) Caminhos para a diferenciação

Uma série de métodos caracteriza os diferenciadores de sucesso:

- Intensificar as fontes de singularidade, por meio da proliferação das fontes de diferenciação na cadeia de valores; tornando o uso real do produto consistente com o uso intencionado; empregando sinais de valor para reforçar a diferenciação nos critérios de uso e divulgando informações em conjunto com o produto para facilitar o uso e a sinalização;
- Tornar o custo da diferenciação uma vantagem, por meio da exploração de todas as fontes de diferenciação que não são dispendiosas, minimizando o custo da diferenciação controlando os custos; enfatizando a diferenciação pela qual a empresa conta com uma vantagem de custo e reduzindo o custo em atividades que não afetem o valor gerado para o comprador;
- Mudar as regras para criar singularidade, por meio da mudança do tomador de decisão, para tornar a singularidade de uma empresa mais valiosa, descobrindo critérios de compra não conhecidos e respondendo antecipadamente às mudanças nas circunstâncias do comprador ou do canal;
- Reconfigurar a cadeia de valores para ser singular de formas inteiramente novas, por meio da criação de novos canais de distribuição ou métodos de venda; integração para frente a fim de assumir funções do comprador ou

eliminar canais; integração para trás, com a incorporação de fornecedores, como forma de garantir a qualidade de um produto, ou a adoção de uma tecnologia de processo inteiramente nova.

2.3.3.2.5 – A Sustentabilidade da Diferenciação

Segundo Porter (1989), a sustentabilidade da diferenciação depende de dois fatores: seu valor percebido permanente para os compradores e a falta de imitação por parte dos concorrentes. A diferenciação será mais sustentável sob as seguintes condições:

- a) As fontes de singularidade envolvem barreiras, tais como aprendizagem patenteadas, elos, inter-relações e vantagens do primeiro a mover-se. Estas fontes de singularidade costumam ser mais sustentáveis que a simples escolha de ser singular numa atividade;
- b) A empresa conta com uma vantagem de custo na diferenciação;
- c) As fontes de diferenciação são múltiplas, pois exigem enormes mudanças de comportamento dos concorrentes para imitá-la;
- d) Uma empresa cria custos de mudança ao mesmo tempo que se diferencia.

2.3.3.2.6 – Armadilhas da Diferenciação

As principais armadilhas que afetam as empresas que buscam a diferenciação são:

- a) Singularidade que não é valiosa – A singularidade não é valiosa a menos que reduza o custo do comprador ou eleve o seu desempenho;
- b) Diferenciação excessiva;
- c) Cobrar um preço-prêmio alto demais;
- d) Ignorar a necessidade de sinalizar valor;
- e) Desconhecer o custo da diferenciação – A diferenciação não resulta em um desempenho superior, a menos que o valor percebido pelo comprador exceda o seu custo;
- f) Enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira;

g) Não reconhecer os segmentos de compradores, negligenciando as necessidades de um grupo de compradores e tornando vulnerável a estratégia de enfoque.

2.3.3.3 – O Meio-termo

Chama-se meio-termo quando uma empresa se engaja em cada estratégia genérica mas não alcança nenhuma delas. Normalmente, ela não obtém nenhuma vantagem competitiva, tendo um desempenho abaixo da média, pois compete em desvantagem com outras empresas em qualquer segmento, por estarem melhores posicionadas que ela. Geralmente, um pequeno número de empresas se encontram no meio-termo, só logrando em ter lucros atrativos se a estrutura da indústria for altamente favorável ou se a empresa possuir concorrentes que também estejam no meio-termo.

A empresa posicionada no meio-termo normalmente é fruto da relutância em fazer escolhas sobre como competir. Esta possibilidade é particularmente forte para empresas que buscam crescimento e prestígio, como um enfocador após ter dominado seus segmentos-alvo.

2.3.3.4 – Busca de mais de uma Estratégia Genérica

Em geral, uma empresa deve buscar fazer uma escolha entre quais estratégias genéricas adotar, pois, por exemplo, os benefícios decorrentes da estratégia da empresa para um segmento alvo não podem ser obtidos se ela estiver atendendo simultaneamente a uma grande variedade de segmentos (liderança no custo ou diferenciação). Assim, torna-se necessário, algumas vezes, uma empresa criar duas unidades empresariais independentes, cada uma com uma estratégia genérica diferente. Entretanto, deve haver uma elevada separação entre elas, pois as unidades políticas e de cultura organizacional podem comprometer esta intenção e levar a empresa a uma posição de meio-termo.

A redução dos custos nem sempre envolve um sacrifício na diferenciação. Algumas vezes, grandes economias de custos são possíveis de serem alcançadas

sem nenhum impacto sobre a diferenciação, caso a empresa ainda não tenha se concentrado anteriormente na redução de custos. Entretanto, quando se enfrenta uma concorrência também lutando pela liderança de custos, a empresa chegará ao ponto em que uma maior redução de custos exige sacrifício na diferenciação, tornando necessário a empresa fazer uma opção.

Entretanto, se uma empresa consegue obter a liderança no custo e a diferenciação simultaneamente, ela pode obter grandes recompensas, devido ao preço-prêmio cobrado e aos menores custos incorridos. Existem três condições sob as quais uma empresa pode conseguir liderança no custo e diferenciação ao mesmo tempo:

- Quando os concorrentes estão no meio-termo, pois nenhum deles está bem posicionado para forçar uma empresa para o ponto em que o custo e a diferenciação sejam inconsistentes.
- Quando o custo é intensamente afetado pela parcela ou inter-relações, pois a posição de custo é determinada em grande parte pelo mercado, e não pelo projeto do produto, nível tecnológico oferecido ou outros fatores. Assim, se uma empresa tem condições de conquistar uma grande parcela do mercado, as vantagens em custo permitem à mesma incorrer em custos agregados em outra parte, e ainda manter a liderança no custo líquido ou reduzir o custo da diferenciação.
- Quando uma empresa é pioneira no mercado, mediante a introdução de uma inovação tecnológica importante que permita à empresa reduzir custo e aumentar a diferenciação simultaneamente. Entretanto, esta é possível apenas para uma única empresa – uma vez que a inovação tenha sido copiada pelos concorrentes, a empresa se encontra novamente em situação de ter que decidir qual estratégia adotar.

Segundo Hill (1989), existem basicamente dois ambientes na indústria que permitem que uma empresa seja capaz de ser líder em custos e diferenciação ao mesmo tempo. A primeira delas ocorre em indústrias nascentes, que são caracterizadas por alto crescimento, mas com significativo impacto da curva de

experiência e de economias de escala, mas possuindo o potencial de diferenciar o produto. O segundo ambiente existe quando indústrias maduras estão experimentando mudanças tecnológicas significativas em seus processos que implicam em novas curvas de aprendizagem. De forma mais geral, a liderança em custos e diferenciação é mais possível de observado em indústrias maduras, que já exauriram toda a curva de experiência, no qual existem várias firmas que já atingiram uma posição de custo mínimo.

2.3.3.5 – Sustentabilidade e Riscos das Estratégias Genéricas

Apenas a sustentabilidade da estratégia frente aos concorrentes leva a empresa a obter um desempenho acima da média. Para tanto, deve-se buscar a criação de barreiras que dificultem a imitação da estratégia, e investir para melhorar continuamente sua posição. Os riscos relacionados a cada estratégia genérica estão discriminados na figura 2.3.3.5:

Figura 2.3.3.5 – Riscos das Estratégias Genéricas

| RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO | RISCOS NA DIFERENCIAÇÃO | RISCOS DO ENFOQUE |
|--|--|---|
| Liderança no custo não é sustentada * Concorrentes imitam * Tecnologia muda * Outras bases para liderança no custo se desgastam | Diferenciação não é sustentada * Concorrentes imitam * Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores | A estratégia do enfoque é imitada O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais * Estrutura erode * Demanda desaparece |
| Proximidade na Diferenciação é perdida | Proximidade no Custo é perdida | Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento: * As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se; * As vantagens de uma linha ampla aumentam. |
| Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos | Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos | Novos enfocadores subsegmentam a indústria |

Fonte: Porter, Michael (1989): Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, p. 18.

2.3.4 – Estratégias Globais

Segundo Porter (1999), a estratégia global decorre de questões especiais que surgem quando as empresas competem além das fronteiras do países, e sua necessidade é derivada da natureza da competição internacional em determinado setor. A estratégia global envolve operações que se difundem por muitos países. Tem sido vista como um meio poderoso de se obter economias de escala; de assimilar as necessidades dos mercados internacionais, a elas respondendo; e de reunir com eficiência recursos como capital, trabalho, matéria-prima e tecnologia, a partir de fontes em todo o mundo.

Assim como nas empresas domésticas, as empresas globais têm o seu sucesso obtido a partir da atratividade dos setores de atuação e da sua posição relativa nesses setores, sendo o seu desempenho resultante das vantagens competitivas em relação a seus rivais.

Conforme já afirmado, segundo Porter (1999), na criação da estratégia competitiva, a estratégia global deve integrar os papéis da localidade e da rede global de atividades. Para Porter, toda estratégia global começa com algum tipo de vantagem da localidade, que se reflete na posição competitiva da empresa, e permite à empresa ingressar nos mercados internacionais.

A competição num setor se globaliza quando as vantagens competitivas da rede global são suficientemente grandes para superar o foco local e o conhecimento local dos diferentes competidores domésticos ou centrados em vários países. Assim, a globalização da competição permite às empresas conquistar vantagens competitivas, independentemente da localização, por meio da coordenação das atividades em muitos países.

2.3.4.1 – Estratégias Globais x Estratégias Multidomésticas

Segundo Porter (1999), existem basicamente dois tipos de setores em que atuam as empresas multinacionais:

- Setores multidomésticos, nos quais a competição ocorre no âmbito dos países isolados, com pouca ou nenhuma ligação entre eles (muitas vezes esta competição ocorre em nível regional ou mesmo local). Neste caso, a estratégia global não é necessária, de forma que a estratégia internacional constitui-se em um conjunto de estratégias domésticas distintas. Assim, tem-se a Estratégia Multidoméstica, na qual a empresa executa toda a cadeia de valores em cada país, com autonomia para cada subsidiária amoldar suas atividades a ele.
- Setores globais, em que existem ligações entre a competição nos diferentes países, pois a posição da empresa num determinado país afeta de forma significativa sua posição nos demais. Neste caso, tem-se o surgimento da Estratégia Global, na qual a empresa focaliza suas atividades de forma seletiva, em diferentes países, e as coordena entre si, desenvolvendo estratégias e operações integradas e envolvendo simultaneamente todos os países de modo a ampliar a vantagem competitiva da rede. Assim, enquanto no setor multidoméstico tem-se uma diversidade de estratégias, uma para cada mercado, a estratégia global normalmente é centralizada, procurando atender às necessidades dos vários mercados locais.

Uma síntese entre os principais aspectos relativos as diferenças entre estratégias globais e estratégia multidomésticas vem de Mintzberg (2001), conforme figura 2.3.4.1:

Figura 2.3.4.1 – Estratégias Globais x Estratégias Multidomésticas

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| Seleção de Mercados | Países escolhidos pelo seu potencial isoladamente | Países escolhidos pela sua contribuição à estratégia global |
| Oferta de produtos | Produtos talhados para as necessidades locais | Produto padronizado com mínima adaptação local |
| Localização de atividades | Cadeia de valor inteira reproduzida em cada país | Atividades da cadeia de valor distribuída entre países |
| Comercialização | Totalmente adaptada a cada país e desenvolvida localmente | Uniforme ao redor do mundo com algumas adaptações |
| Lances Competitivos | Lances competitivos independente nos vários países | Lances competitivos integrados |

Fonte: Adaptado pelo autor de Mintzberg, Henry (2001): O Processo da Estratégia, p.358

2.3.4.2 – Configuração x Coordenação

Assim, na Estratégia Global, existe liberdade de ação para distribuir partes da cadeia de valor entre os países. As opções básicas desta distribuição podem ser agrupadas em duas áreas:

- **Configuração** – Refere-se à conquista da vantagem competitiva a partir da escolha sobre onde se localizará cada uma das atividades da cadeia de valores da empresa, sendo possível concentrar uma atividade num país ou dispersá-la entre vários pontos. Um dos fatores determinantes neste processo de localização de uma atividade é a existência das vantagens comparativas. Outro fator determinante a ser considerado é a obtenção da vantagem de produtividade ou competitiva, oriunda do aproveitamento dos ambientes mais propícios para a inovação ou para o aumento de produtividade.

A concentração de atividades em uma localidade permite ganhos de economia de escala ou a possibilidade de se progredir com maior rapidez na curva de aprendizagem, além de facilitar as atividades de coordenação. Por sua vez, a dispersão se justifica pela necessidade de minimizar os custos de transporte e

de armazenamento; de se proteger contra os riscos de um único local de atividade; de moldar as atividades às peculiaridades de cada mercado; e de facilitar o aprendizado sobre cada país e sobre as condições de mercado

- Coordenação – Trata da natureza e extensão em que as atividades dispersas se coordenam em rede ou permanecem autônomas (moldadas às características locais), de modo a tirar proveito das vantagens de dispersão.

Tem como objetivos:

- Responder às mudanças nas vantagens comparativas;
- Viabilizar o compartilhamento de aprendizado entre países;
- Reforçar a reputação da marca para compradores em diferentes localidades;
- Diferenciar ou servir com melhor eficiência compradores multinacionais que se relacionam com várias unidades locais da empresa ao mesmo tempo;
- Negociar de forma mais eficaz com os governos.

As formas de coordenação mais comuns são geradas através de:

- Normas e padrões comuns;
- Intercâmbio de informações;
- Distribuição de responsabilidades entre as unidades.

A coordenação das atividades, mediante a distribuição de atividades entre os países, com responsabilidades a nível mundial, permite ainda a possibilidade de desenvolver ganhos de escala.

A empresa global deve buscar um equilíbrio entre autonomia e coordenação, para cada unidade, de modo a maximizar os benefícios, tendo como grande desafio executar suas atividades de coordenação diante de diferenças culturais e linguísticas, e do alinhamento de interesses dos gerentes e das subsidiárias locais com o sistema como um todo.

A globalização permite às empresas emularem as vantagens comparativas por meio da aquisição de insumos como matérias-primas, capital e até mesmo conhecimento científico, no momento em que dispersam para o exterior determinadas atividades, de modo a tirar proveito do trabalho ou do capital de baixo custo. Neste caso, a não dispersão das atividades para o acesso às vantagens comparativas será fonte de desvantagem competitiva, mas a dispersão em si não redundará em vantagem competitiva. Importante notar que o tamanho do mercado doméstico é menos importante do que a capacidade de ingressar no mercado mundial, podendo o progresso tecnológico reduzir ou mesmo anular os pontos fracos da vantagem comparativa.

De modo geral, na base doméstica situam-se as habilidades e as tecnologias essenciais; é o local da integração dos insumos e das informações obtidas através das atividades globais; e é onde se encontram os trabalhos mais produtivos.

2.3.4.3 – Padrões de Estratégias Globais

Segundo Porter (1999), a estratégia global consiste em um conceito integrado, reunindo as vantagens competitivas das redes globais e as vantagens competitivas das localidades, envolvendo uma série de opções, conforme segue:

- Construir a globalização com base em uma posição competitiva exclusiva – As empresas devem iniciar sua estratégia global nas áreas de negócios e nas linhas de produtos em que possuem uma posição competitiva exclusiva que resulte em nítida vantagem competitiva (custo ou diferenciação), e que, portanto, apresenta maiores chances de êxito competitivo internacional;
- Ingressar nos mercados internacionais com um posicionamento consistente – A estratégia global exige uma campanha eficiente e de longo prazo para o ingresso em todos os mercados internacionais significativos, ao mesmo tempo em que mantém e alavanca o posicionamento estratégico exclusivo da empresa. Sem uma posição consistente, a empresa carece de efetiva vantagem competitiva, comprometendo o desenvolvimento cumulativo de sua reputação;

- Estabelecer uma base doméstica nítida para cada área de negócios distinta – A empresa deve dispor de uma base doméstica (localidade) nítida para competir em cada área de negócio estrategicamente distinta, sendo neste local onde se estabelece a estratégia, onde se criam e se mantêm os produtos e as tecnologias de processos essenciais e onde se situa a massa crítica das atividades sofisticadas de produção e serviços, de modo a promover o desenvolvimento acelerado através da agilidade de comunicações, da melhor coordenação transfuncional e do aumento da agilidade do processo decisório.

Essa base doméstica deve localizar-se no país ou região com o diamante⁴ mais favorável, de modo que, no conjunto, deve proporcionar o melhor ambiente para o crescimento da inovação e da produtividade;

- Bases domésticas de linhas de produtos alavancadas em diferentes localidades – Com o crescimento da gama de produtos de uma empresa, deve-se especializar as atividades internacionais de acordo com o diamante doméstico mais favorável naquele segmento específico, de modo que cada subsidiária atenda a segmentos específicos do mercado mundial, em função da sua vocação local. Assim, em vez de dispersar as atividades individualmente, os grupos de atividades que constituem as bases das linhas de produtos devem se situar em países que apresentem as vantagens decorrentes da localização;
- Dispersar as atividades para ampliar as atividades da base doméstica – Visando a ampliar a posição competitiva da empresa, cada atividade da cadeia de valores deve ser analisada sistematicamente em busca de oportunidades de dispersão, que podem assumir uma das seguintes formas:
 - Obtenção externa de vantagens comparativas – Os insumos que não são parte integrante do processo de inovação, tais como matérias-

⁴ O diamante consiste em um modelo, desenvolvido por Porter, envolvendo quatro aspectos de um ambiente local, que definem o contexto para o crescimento, a inovação e a produtividade: condições de fatores (insumos); o contexto para a estratégia e a produtividade; as condições da demanda e os setores correlatos e de apoio.

primas e mão-de-obra de baixa qualificação, devem ser adquiridos na localidade de maior eficácia em relação ao custo, de forma a permitir à empresa o aproveitamento das vantagens comparativas das localidades e neutralizar as desvantagens de custo da base doméstica;

- Garantia ou aprimoramento do acesso aos mercados externos – A localização de determinadas atividades próximas do mercado pode sinalizar um comprometimento com os clientes externos, permitindo que a empresa atenda melhor às necessidades locais, bem como molde suas ofertas às preferências;
- Exploração seletivas das vantagens competitivas de outras localidades – A empresa deve localizar suas atividades em centros de inovação, de modo que a base doméstica seja suplementada, mas não duplicada ou substituída.
- Coordenar e integrar as atividades dispersas – A dispersão de atividades de uma empresa nos países requer a coordenação de forma a assegurar a consistência e o fortalecimento nos países, para acentuar a diferenciação, sendo necessário também a integração na base doméstica do aprendizado e da tecnologia resultantes destas atividades dispersas. Como obstáculos, surgem a língua, a cultura, a distância e o pensamento comum, além do fato de as subsidiárias apresentarem a tendência natural a obter autonomia e de se moldarem às circunstâncias locais;
- Preservar a identidade nacional das unidades de negócios – A vantagem competitiva em uma área de negócios normalmente decorre dos atributos distintivos do ambiente doméstico da empresa, de modo que a localização estampa sua marca na empresa e molda seus métodos de competição. De fato, muitos clientes externos dão valor à identidade nacional, à cultura, e às características da empresa nela implícitas.

- As alianças como mecanismos capacitadores da globalização, mas não como estratégia – As alianças com empresas sediadas em outros lugares é um meio de se desenvolver uma rede de atividades dispersas, sendo capazes de aumentar a eficácia dessas atividades fora da base doméstica, viabilizando, por exemplo, o aprimoramento no acesso a um mercado com um parceiro local.

As melhores alianças são altamente seletivas, focalizam determinadas atividades com vistas à obtenção de um benefício competitivo específico;

- Expansão da empresa em setores e segmentos com vantagens decorrentes da localização – As vantagens competitivas decorrentes de uma localidade oferecem meios para identificação dos setores em que a empresa será capaz de conquistar vantagem competitiva exclusiva em comparação com os rivais situados em outros lugares, assim como em segmentos do setor em que o ambiente da base doméstica proporcionará maiores benefícios;
- Aprimorar a base doméstica – O ambiente local onde se desenvolvem as atividades de uma empresa é um importante componente da vantagem competitiva em determinada área de negócios. Assim, sem uma base doméstica sólida, a capacidade da área de negócios em termos de crescimento de negócios e de rapidez de inovação ficará comprometida;
- Mudar a base doméstica, se necessário – Em função da debilitação da base doméstica da empresa em determinada área de negócios, caso não seja possível seu aprimoramento local, é possível que a empresa transfira sua base doméstica para uma localidade mais favorável.
Ocorrendo com frequência cada vez maior entre as empresas multinacionais, esta talvez seja a manifestação final da competição global, na medida em que a mesma expõe as melhores empresas do mundo ao embate, anulando suas vantagens comparativas tradicionais.

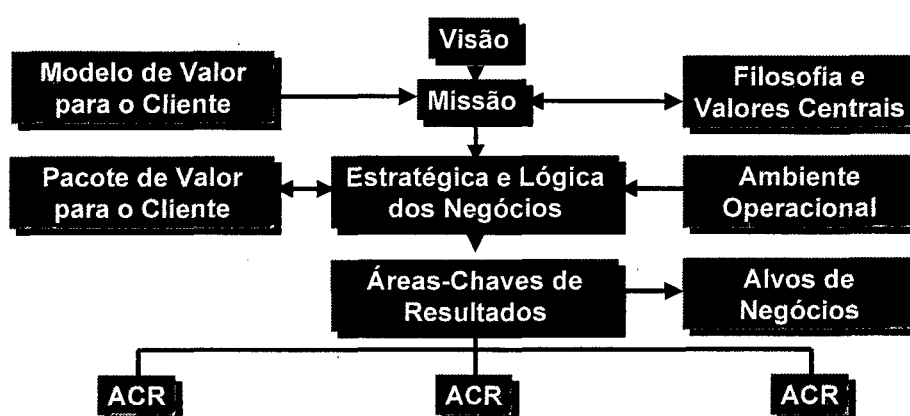
2.3.5 – O Conceito de Pacote de Valor de Karl Albrecht

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

Ainda segundo Albrecht (1995), 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

A escolha da visão é de responsabilidade de líder, que tem o desafio de expressá-la em termos convincentes e práticos, de modo que todos possam relacioná-la à sua vida profissional e particular, e ajudar a colocá-la em ação, a fim de poder contribuir para se alcançar o objetivo. Para isto, é necessário um esboço conceitual (figura 2.5.5.a) capaz de expressar todos o elementos críticos e que ajude a estruturar o modelo estratégico de sucesso.

Fig.2.5.5.a – Estratégias Genéricas segundo Karl Albrecht



Como a figura ilustra, o modelo estratégico de sucesso ajuda a estruturar o sentido e a direção em cinco níveis, passando do nível mais abstrato

Fonte: Adaptado de Karl Albrecht – Programando o Futuro : O trem da linha Norte, 1995, p. 61.

O modelo estratégico de sucesso visa a estruturar o sentido e a direção em cinco níveis, desde o nível mais abstrato (a visão da empresa), até o nível de metas críticas orientado para a ação no curto prazo.

Nível 1 – É a Visão da empresa, uma imagem compartilhada do que a empresa é ou deseja ser;

Nível 2 – É a Missão da empresa, que deve consistir em uma declaração simples e objetiva de como a empresa deve fazer negócios, com quem e por quais meios. Os insumos para a descrição da missão são o modelo de valor para o cliente, fatores críticos que representam o valor para o cliente, e os valores centrais para os quais a energia deve ser dirigida, dado que são essenciais ao cumprimento da missão. Uma Missão, para ser efetiva, deve contemplar pelos menos três aspectos:

- O cliente, definido em termos de uma premissa de necessidade básica que leve a considerar a possibilidade de fazer negócios com sua empresa;
- a premissa de valor, definida em termos do valor fundamental que representa ao atender à premissa de necessidade do cliente, e;
- algo que a torne especial, que consiste no meio especial para criar valor, a fim de conseguir fazer negócios com o cliente e mantê-lo.

Nível 3 – É o conceito estratégico, ou o conjunto formado pelo ambiente operacional (clientes, concorrência, economia, tecnologia, sociologia, política, jurídica, física), lógica de negócios e estratégia (premissas de ação sobre a lógica do clientes, do produto, da economia e da estrutura), pacote de valor para o cliente (dimensões ambiental, sensorial, interpessoal, procedimentos, entrega informação e financeira);

Nível 4 – São as iniciativas estratégicas ou alvos de negócios e áreas-chave de resultado (ACR's). Os ACR's podem incluir ações internas e externas, desde a atenção de líderes e trabalhadores até a marca, parcerias, desenvolvimento de produtos, aplicação de tecnologia e outros pontos críticos que contribuam para a realização da missão e superação dos alvos de negócios;

Nível 5 – Os resultados são impulsionados por metas adaptáveis que redirecionam a energia para novas soluções necessárias para transpor os novos desafios.

Destes cinco níveis existentes, merecem destaque, além da Visão e da Missão, o Pacote de Valor. Segundo Albrecht (1995), pacote de valor pode ser compreendido como a infra-estrutura usada pela empresa para entregar valor ao seu clientes, consistindo numa arquitetura multidimensional para se lidar com a experiência do cliente com a empresa e com o valor que a empresa cria para os clientes.

O pacote de valor contém sete componentes:

- Ambiental – Consiste no ambiente físico em que o cliente experimenta o produto;
- Sensorial – Consiste nas impressões sensoriais diretas, se houver, que os clientes tem, englobando imagens, sons, sabores, sensações físicas, dor ou desconforto, entre outros;
- Interpessoal – Consiste na interação do cliente com os colaboradores da empresa (ou mesmo com outros clientes), englobando receptividade, cortesia, prestatividade, aparência física e demonstração de competência na execução das atividades;
- Procedimentos – O conjunto de procedimentos solicitados aos clientes para se conseguir fazer negócios com a empresa, englobando tempo de espera para atendimento, preenchimento de formulários, fornecimento de informações, entre outros;
- Entregas – Inclui qualquer coisa que o cliente assuma para a sua custódia durante a realização do serviço, mesmo que temporariamente;
- Informativa – Consiste nos aspectos da experiência do cliente que envolvem a obtenção das informações necessárias para este, englobando aspectos como treinamento e explicação sobre uso do bem comprado, informações sobre manutenção, entre outros.
- Financeira – Consiste no que o cliente paga pela experiência de comprar na empresa.

2.3.6 – O Conceito de Negócios de Hamel

Para a descrição do conceito de negócios de Hamel (2000), chamado de Modelo Conceitual de Negócios, antes é necessário abordar outros dois conceitos fundamentais que o influenciam fortemente, e que são amplamente citados por Hamel: O conceito de Competências Essenciais, ou “*Core Competences*”, e os conceitos de inovação.

2.3.6.1 – Competências Essenciais ou “*Core Competences*”

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. Prahalad e Hamel (1997), definem competências como:

“Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. Por exemplo, a competência da Motorola em produção com tempo de ciclo rápido (minimizando o tempo entre um pedido e o atendimento desse pedido) baseia-se em uma ampla gama de habilidades subjacentes, inclusive disciplinas de projeto que maximizam os aspectos comuns de uma linha de produtos, produção flexível, sistemas sofisticados de entrada de pedidos, gerência de estoque e gerência de fornecedores[...]. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível de pessoal quanto de unidades organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe”

O segredo do sucesso não está em grandes produtos, e sim em um conjunto de capacidades que permitem à empresa criar estes grandes produtos. Neste

contexto, visualiza-se a empresa como um portfólio de recursos e capacidades que podem ser combinados de várias maneiras e não como uma coleção de produtos ou divisões de negócios.

Segundo Prahalad e Hamel (1997), existem três formas de gerenciar a criação de valor: identificando os *gaps* de performance, de adaptabilidade e de oportunidades. Este último é o mais importante, por estar no cerne da competição estratégica, sendo a identificação e desenvolvimento das competências essenciais da empresa a única forma de se conquistar as novas oportunidades nascentes do espaço competitivo, criando vantagem competitiva sustentável.

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.

Para Milgrom e Roberts (1992), competências centrais podem ser compreendidas como o conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos pela organização, ao longo dos anos, e que são utilizados constantemente no desenvolvimento e manufatura de novos produtos, às quais as organizações consideram como fator de decisão estratégica.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), competências essenciais são os recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes, diferenciando as diversas empresas entre si e refletindo a sua personalidade. As competências essenciais são atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação com os concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período.

Para se identificar as Competências Essenciais, segundo Hamel e Heene (1994), deve-se procurar identificar as seguintes características-chave:

- Valor percebido pelo cliente – Consiste em oferecer uma contribuição de valor desproporcional na percepção do cliente, por meio de produtos ou serviços

com atributos identificáveis. Há uma exceção nesta regra, que são as competências ligadas a processos e produção, que geram benefícios substanciais em termos de custos aos fabricantes, mas que podem ser repassados ou não aos clientes;

- Diferenciação entre concorrentes – A competência deve ser única, ou exclusiva. Segundo Corrêa e Caon (2002), é importante ressaltar que isto não significa que ela tenha de ser dominada por uma única empresa, mas que não seja de domínio de todo um setor industrial;
- Capacidade de Expansão – Trata-se da capacidade de utilização da competência em todo um leque de aplicações, serviços e produtos novos gerados a partir dela, transcendendo um único negócio e abrindo oportunidades de acesso a novos mercados;

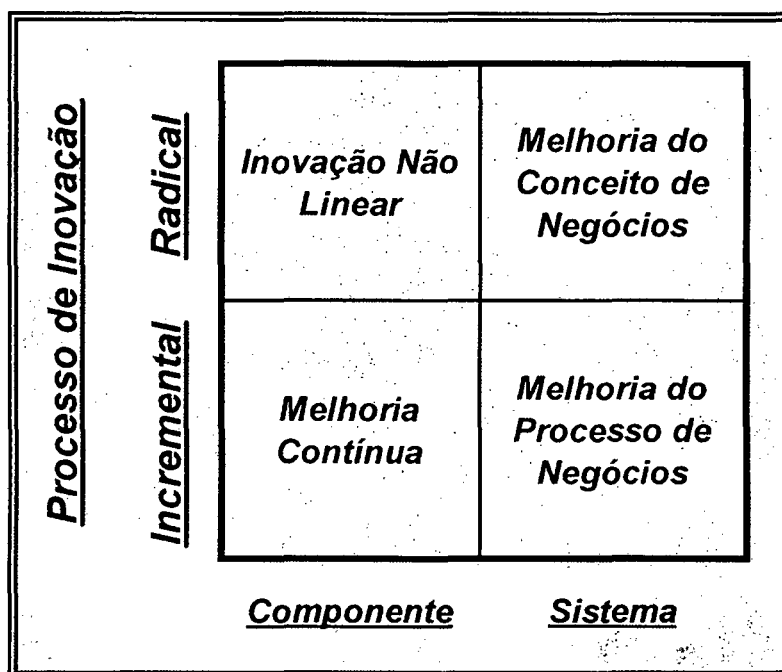
Ainda segundo Hamel e Heene (1994), dentre as centenas de formas de categorização de competências, existem três que se destacam:

- Competências de acesso a mercado – Referem-se às competências ligadas ao gerenciamento de marcas, vendas e marketing, distribuição e logística, suporte técnico, enfim, todas aquelas habilidades que ajudam a empresa a colocá-la em proximidade aos seus clientes;
- Competências relacionadas à Integração – Referem-se às competências como qualidade, gerenciamento do tempo de ciclo, gestão de estoques usando técnicas como *just-in-time*, ou seja, são todas as habilidades que permitem à empresa fazer mais rápido, com mais flexibilidade, ou com maior grau de confiabilidade do que os competidores;
- Competências relacionadas às funcionalidades – Referem-se às competências que permitem à empresa oferecer produtos e serviços com uma funcionalidade única, ofertando benefícios distintos aos clientes, e não apenas melhorias incrementais. Esta última tem recebido uma maior importância ultimamente, por ser possível se tornar fonte de vantagem competitiva por meio de diferenciação.

2.3.6.2 – Conceitos de Inovação

Segundo Hamel (2000), a inovação não está relacionada apenas a produtos e serviços, mas também, de forma mais ampla, ao modelo de negócios. Existem dois processos básicos de inovação, a Incremental e a radical, que atuam sobre o componente ou sobre o sistema, conforme figura 2.3.1.

Fig.2.3.1 – Modelo de Inovação de Hamel



Fonte: Adaptado de Hamel (2000), Liderando a Revolução, p. 18

- Inovação Incremental – Produz a melhoria contínua do produto e do processo de negócios, tendo como resultado que a empresa caminha para a convergência e para a média do setor;
- Inovação Radical – Representa a quebra no portfólio de produtos, levando a empresa à melhoria no conceito de negócios. Segundo Hamel, num mundo não-linear, apenas idéias não-lineares produzirão novas riquezas, permitindo a criação de novos valores para os clientes, duras surpresas aos concorrentes e grande riqueza para os investidores.

Para Hamel (2000), a chave do sucesso empresarial é a criação de nova riqueza, que só pode ser alcançada por meio da inovação do conceito de negócios, que permite dar origem a novos produtos e serviços, viabilizando a posse de vantagem competitiva, e escapar da hipercompetição.

Cabe ainda salientar que para Hamel (2001), não existe contradição entre evolução e revolução, mas sim a necessidade de se fazer uso dos dois conceitos ao mesmo tempo: enquanto a abordagem de melhoria evolucionária proporciona ganhos de curto prazo em mercados competitivos e marcação de território perante outras forças competitivas, o revolucionário visa a sobrevivência no longo prazo, através da imediata identificação de mudanças sociais, políticas e econômicas, que dêem vazão a formas mais eficazes de pensar e agir em discordância com os paradigmas atuais. Para Hamel (2001), a inovação radical não substitui uma estratégia corporativa coerente, mas apenas dá vazão àquelas que são mais coerentes e bem-sucedidas no longo prazo.

Segundo Milgrom e Roberts (1992), a inovação se apresenta quando a organização está tentando fazer algo fora de sua experiência, sem informações disponíveis em sua empresa. Isto ocorre em situações como: entrar em novos mercados, lançar novos produtos ou adotar novos processos produtivos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), citando Schumpeter, o processo de inovação consiste em três atividades:

- Invenção - Consiste no ato de criar ou desenvolver um novo produto ou processo;
- Inovação - Consiste no processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção. Para isto, utiliza a capacidade da empresa de absorver e avaliar informações ambientais externas que, integradas ao conhecimento e habilidades de diversas fontes, criam oportunidades para novas inovações. Assim, enquanto a invenção traz a existência de algo novo, uma inovação coloca algo novo em uso;
- Imitação – Consiste na adoção de uma invenção por firmas similares.

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as inovações não estão associadas apenas a produtos e serviços, mas também a estruturas organizacionais. As inovações são vitais para as empresas, pois elas diferenciam seus produtos e serviços dos concorrentes, criando um valor adicional ou completamente novo para os clientes. Assim, constitui-se em uma importante fonte de vantagem competitiva em uma arena de competição acentuada pela economia globalizada. Portanto, produzir e administrar inovações é crucial para a empresa implementar adequadamente suas estratégias.

Segundo Porter (1986), o surgimento de inovações tecnológicas é uma das principais fontes de mudança estrutural na indústria. Porter divide as inovações basicamente em três tipos:

- Inovação no produto – Permite ampliar o mercado e, assim, promover o crescimento da indústria e/ou acentuar a diferenciação do produto. Pode ter também conseqüências indiretas como a criação de barreiras de mobilidade, decorrentes da introdução rápida do produto e das necessidades associadas aos altos custos de marketing ou ao exigir novos métodos de fabricação, distribuição e marketing, influenciando também as economias de escala.
- Inovação no marketing – Podem proporcionar o aumento da demanda, mediante o atingimento de novos clientes ou a redução da sensibilidade ao preço, resultante do uso de canais de publicidade, novos temas ou canais de marketing.
- Inovação no processo – Podem tornar os processos menos intensos em capital, elevar ou reduzir os ganhos de escala, alterar a proporção de custos fixos, aumentar ou diminuir a integração vertical ou afetar o processo de acúmulo de experiência. Podem inclusive levar à globalização da indústria, mediante impacto nas economias de escala ou extensão da curva de experiência.

2.3.6.3 – O Modelo Conceitual de Negócios de Hamel

Segundo Hamel (2000), a unidade de análise da inovação não é o produto ou a tecnologia, mas sim o conceito de negócios, sendo este aspecto-chave para a criação de nova riqueza.

Para estar à frente na revolução, Hamel (2000) nos diz que é preciso desenvolver a capacidade instintiva de raciocinar sobre modelos de negócios na sua totalidade, buscando a criação de valor de forma não-linear. Não basta evoluir, é preciso inovar e revolucionar os modelos de negócios. Enquanto a evolução linear melhora o processo de negócios, a evolução não-linear, ou radical, melhora o conceito de negócios.

A inovação do conceito de negócios parte da premissa de que a única maneira de se escapar da hipercompetição é por meio da construção de um modelo de negócios tão diferente dos precedentes de forma que os concorrentes tradicionais fiquem perplexos, forçando-os a adotar conceitos que não entendem e regras que não inventaram. Nesta visão, o que se busca é contornar os concorrentes, atuando em caráter preventivo (o pensamento crítico é: *O que não é diferente não é estratégico*). Portanto, a capacidade de primeiro identificar e depois desconstruir e reconstruir modelos de negócios é a chave de um sistema de inovação de alto desempenho.

Este pensamento é compartilhado por Magretta (2002), ao descrever que um novo modelo de negócios é como escrever uma nova história, no qual se propõe a atender uma necessidade não-atendida dos clientes ou desenvolver um processo de inovação ou de melhoria do que já existe.

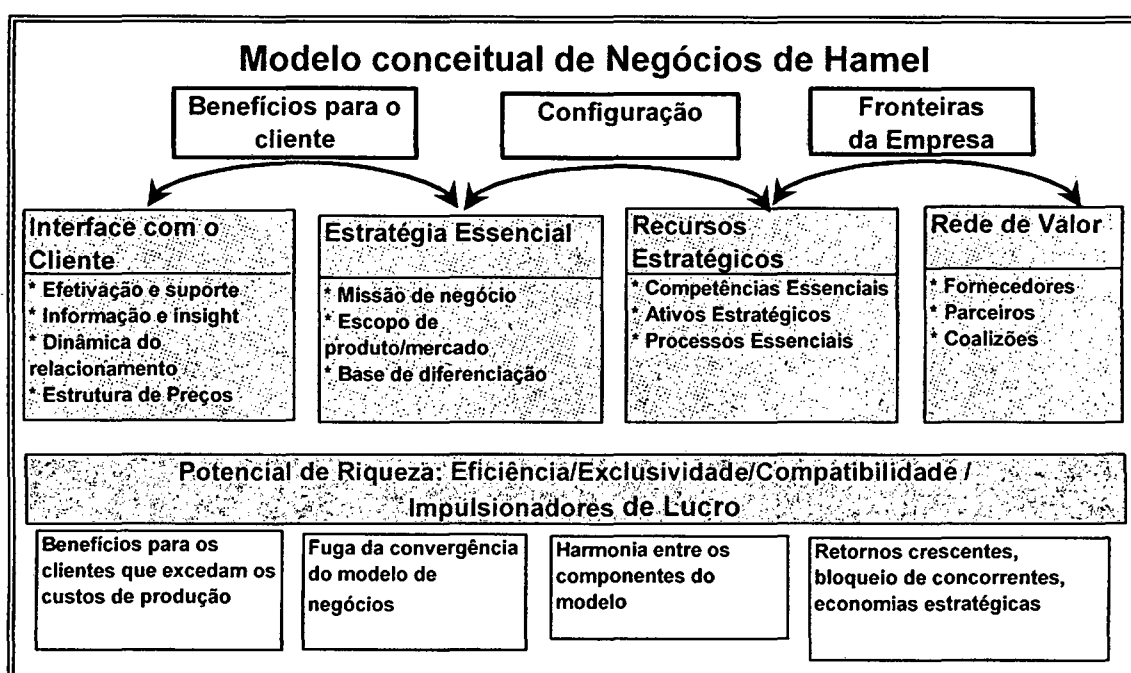
O modelo de negócios é simplesmente um conceito de negócios posto em prática, sendo que a competição não se desenvolve entre produtos e empresas, mas sim entre os diversos modelos de negócios existentes. Os quatro grande componentes de um conceito de negócios são:

- A Interface com o cliente;
- A Estratégia Essencial;

- Os Recursos estratégicos;
- A Rede de Valor;

Estes componentes se conectam entre si por meio das interfaces Benefícios para o Cliente, Configuração e Fronteiras da empresa, como pode ser visto na figura 2.3.6.3:

Fig.2.3.6.3.– O modelo de negócios de Hamel



Fonte: Adaptado de Hamel (2000), Liderando a Revolução, p. 95

Para se descrever o modelo de conceito de negócios de Hamel, deve-se iniciar pela análise detalhada do componente da estratégia essencial, dentro do qual estão inseridos a missão de negócios, o escopo do produto e do mercado, e a base de diferenciação.

O componente dos recursos estratégicos da empresa, base de toda vantagem competitiva, é composto dos seguintes elementos:

- Ativos Estratégicos: padrões, patentes, informações de clientes, outros;
- Competências Essenciais: conhecimentos e habilidades exclusivas;

- **Processos Essenciais:** métodos, rotinas e procedimentos adotados pela empresa na transformação de insumos em produto final. Não devem ser confundidos com ativos nem com habilidades;

A interligação entre os dois componentes acima citados (Estratégia Essencial e Recursos Estratégicos) é chamada de Configuração, definindo a forma com que os ativos, conhecimentos e habilidades serão geridos visando a execução e ao sucesso da estratégia elaborada.

Por sua vez, o componente Interface com o Cliente é composto de quatro elementos:

- **Efetivação e Suporte:** Como a empresa chega ao mercado e alcança os clientes (canais de distribuição, suporte, pós-venda, serviços adicionais);
- **Informação e *Insight*:** São os conhecimentos dos clientes que servem de base para tomada de ações visando à fidelização e à conquista de novos clientes;
- **Dinâmica do Relacionamento:** Possuindo-se conhecimento dos fatores emocionais existentes no relacionamento com os clientes, é possível aproveitá-los como base de um negócio altamente diferenciado e transformá-los em vantagem competitiva;
- **Estrutura de Preços:** Com a definição do que se pode cobrar dos clientes é possível ter uma nova oportunidade de inovação do conceito de negócios;

A interligação entre a Estratégia Essencial e Interface com o cliente define o pacote de benefícios efetivamente oferecidos aos clientes.

O componente da Rede de Valor complementa e amplia os próprios recursos da empresa, mas está fora do controle desta, podendo-se tornar fonte de inovação na redefinição do conceito de negócios. A Rede de Valor consiste em:

- **Fornecedores:** São todos aqueles situados a montante na cadeia de valor do produtor final;
- **Parceiros:** Composto normalmente por fornecedores de componentes críticos que possuem relacionamento mais horizontal;

- Coalizão: Consiste em uma inovação no conceito de negócios, geralmente fruto da necessidade de altos investimentos, que seriam proibitivos se assumidos individualmente por uma das empresas.

A interligação entre os Recursos Estratégicos e a Rede de Valor define a fronteira da empresa, estando nela um dos maiores potenciais de geração de inovação e de redefinição do conceito de negócios, podendo-se definir o que se fazer internamente e o que transferir para os fornecedores.

Para Hamel, deve-se injetar inovação em cada um dos componentes do modelo, com o objetivo de aumentar o potencial de riqueza. O Potencial de Riqueza, por sua vez, é definido em função dos quatro pilares do modelo:

- Eficiência: consiste nos benefícios percebidos pelo cliente que excedam os custos de produção;
- Exclusividade: consiste na fuga da convergência do modelo de negócios;
- Compatibilidade: harmonia entre os componentes do modelo;
- Impulsionadores de Lucros: descobrir se está sendo lucrativo através dos retornos crescentes, bloqueio dos concorrentes, economias estratégicas e flexibilidade estratégica.

2.3.7– Conceitos dos Objetivos de Desempenho e Critérios Competitivos de Slack

Para Slack et al (1996), na definição do conteúdo de uma estratégia de operação, a primeira questão que a empresa deve examinar é a definição das prioridades dos seus objetivos de desempenho, ou seja, quais objetivos são especialmente importantes para ela. A companhia deve levar em consideração três aspectos particularmente importantes:

- As necessidades específicas dos grupos de consumidores da empresa;
- As atividades dos concorrentes da empresa;
- O estágio do ciclo de vida do produto no qual se encontra o produto ou serviço

Para Slack (2002), destes aspectos, os mais importantes estão ligados aos consumidores da organização, afirmando que “os consumidores são os árbitros do que é importante”. Assim, a definição de metas e de objetivos da manufatura consiste na tradução das necessidades dos consumidores em termos que signifiquem algo para ela. O desafio da manufatura consiste em determinar como os consumidores valorizam as coisas com as quais a manufatura deve lidar no desenvolvimento da operação.

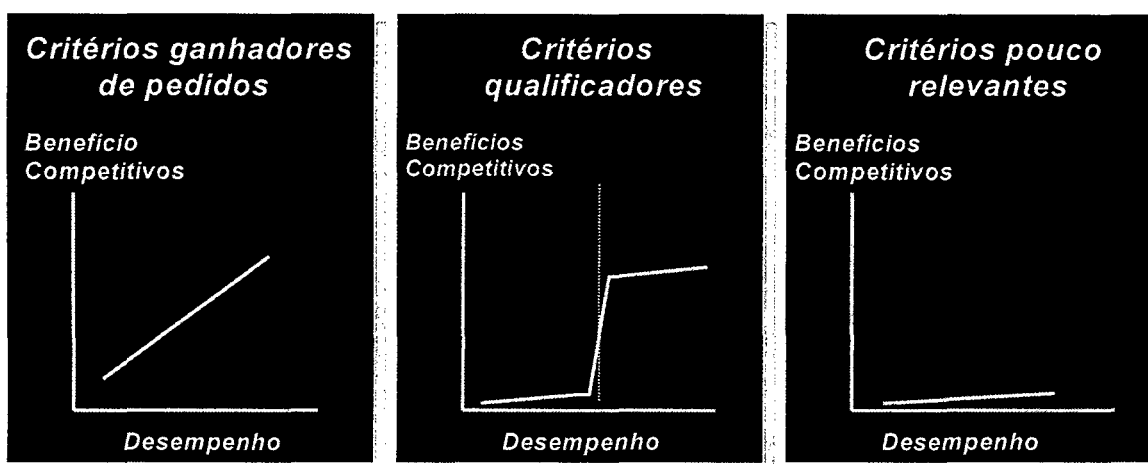
Todos os critérios de desempenho são importantes para os consumidores, mas diferem em grau de importância entre si. Slack (2002) define a seguinte distinção entre os graus de importância destes critérios:

- Critérios ganhadores de pedidos – São aqueles que direta e significativamente contribuem para o ganho de negócios, sendo visto pelos consumidores como fatores-chave da competitividade, e aqueles que mais influenciam suas decisões de quantos negócios fazer com a empresa. Melhorar o desempenho em objetivos “ganhadores de pedidos” aumentam as chances da empresa em conquistar novos negócios;
- Critérios qualificadores – São aspectos da competitividade que, embora não sejam os principais determinantes do sucesso competitivo, o desempenho da operação nestes tem que estar acima de um nível mínimo para que a empresa

seja inicialmente considerada pelos consumidores como uma possível fornecedora. Abaixo deste nível mínimo, a empresa provavelmente sequer vai entrar na concorrência. Desta forma, qualquer melhora adicional nos fatores qualificadores de pedidos provavelmente representará poucos benefícios competitivos;

- Critérios pouco relevantes – São relativamente menos importantes dentre os fatores de desempenho, nos quais os consumidores dificilmente baseiam suas decisões de compra.

Fig.2.3.7.a– Critérios Competitivos ganhadores, qualificadores e pouco relevantes.



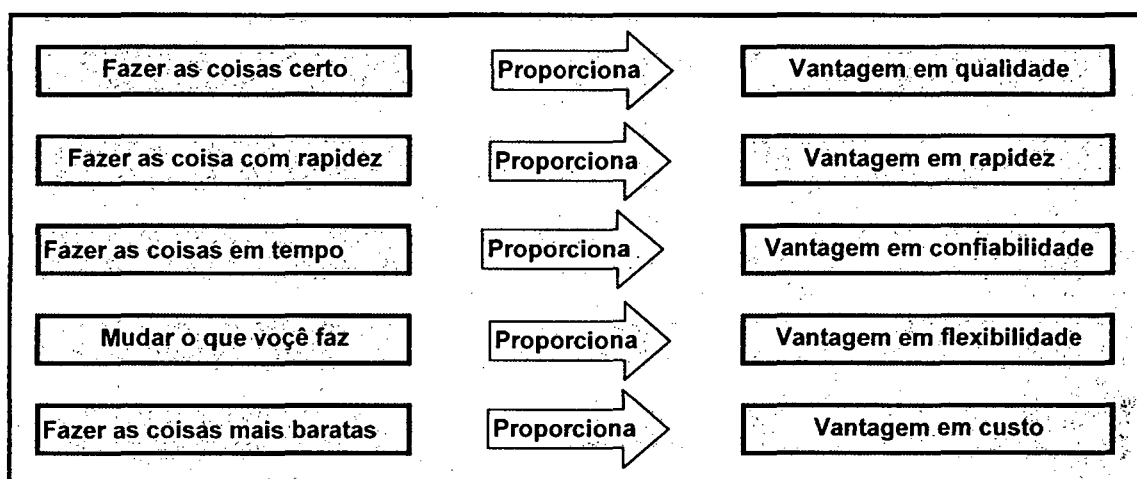
Fonte: Slack (2002), *Vantagem Competitiva em Manufatura*, 2a edição, P. 199

Também, segundo 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. Segundo Slack (2002) “ A mais significativa arrancada para a competitividade virá quando o desempenho dos fatores “ganhadores de pedidos” for elevado acima do nível dos concorrentes.”

Dentro desse conceito, para Slack (2002), uma operação de manufatura de sucesso baseia-se em trazer para dentro da fábrica uma mentalidade que considere tanto o consumidor quanto os concorrentes. Idealmente, deve-se buscar satisfazer um (os clientes), e ser melhor do que os outros (os concorrentes). A meta consiste em possibilitar uma operação de manufatura que dê à empresa uma vantagem preponderante no seu mercado. Para viabilizar isto, fazer melhor do que a concorrência é a única forma de garantir a sobrevivência competitiva a longo prazo da empresa. Assim, *fazer melhor* significa cinco coisas:

- Significa fazer certo – Não cometer erros, fazendo os produtos como realmente devem ser, sem erros e sempre de acordo com as especificações do projeto. Com este conceito, é possível que a manufatura traga uma *Vantagem de Qualidade* para a empresa;
- Significa fazer rápido – Fazer com que o intervalo de tempo que engloba desde o início do processo de manufatura até a entrega do produto do cliente seja menor do que o da concorrência. Com isto, a manufatura pode dar a *Vantagem de Velocidade* à empresa;
- Significa fazer pontualmente – Ter a capacidade de informar ou aceitar as datas de entrega aos clientes e cumpri-las. Com isto, a manufatura pode dar à empresa a *Vantagem da Confiabilidade*;
- Significa mudar o que está sendo feito – Ter a capacidade de mudar e adaptar a operação, mudando o quanto for necessário e na rapidez suficiente. Com isto, a manufatura pode dar a empresa a *Vantagem da Flexibilidade*;
- Significa fazer barato – Fazer produtos com custos mais baixos que os dos concorrentes. Com isto, a manufatura concede a empresa a *Vantagem de Custo*.

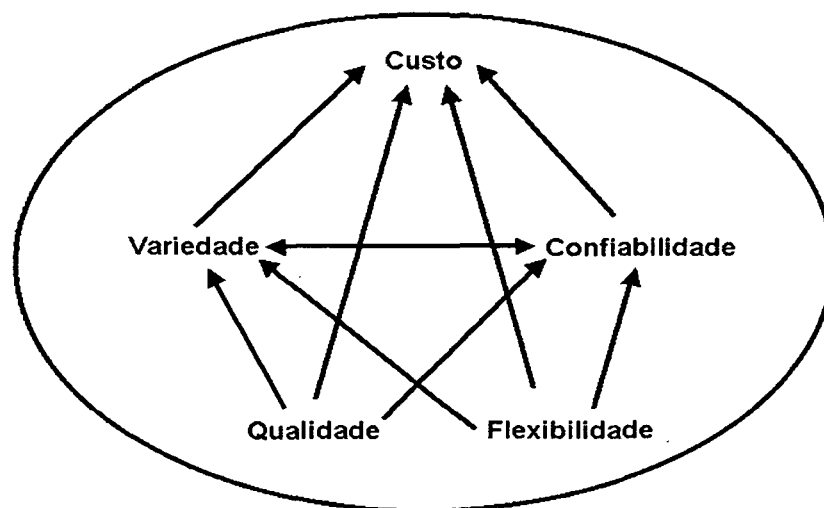
Fig.2.3.7.b – A produção contribui para a estratégia empresarial atingir cinco os “Objetivos de desempenho”



Fonte: Slack et al (1996), Administração da Produção, Editora Atlas, p. 70

Os cinco objetivos de desempenho de manufatura possuem um inter-relacionamento interno a empresa, onde todos eles se apóiam e se reforçam uns aos outros, conforme ilustrado na figura 2.3.7.c.

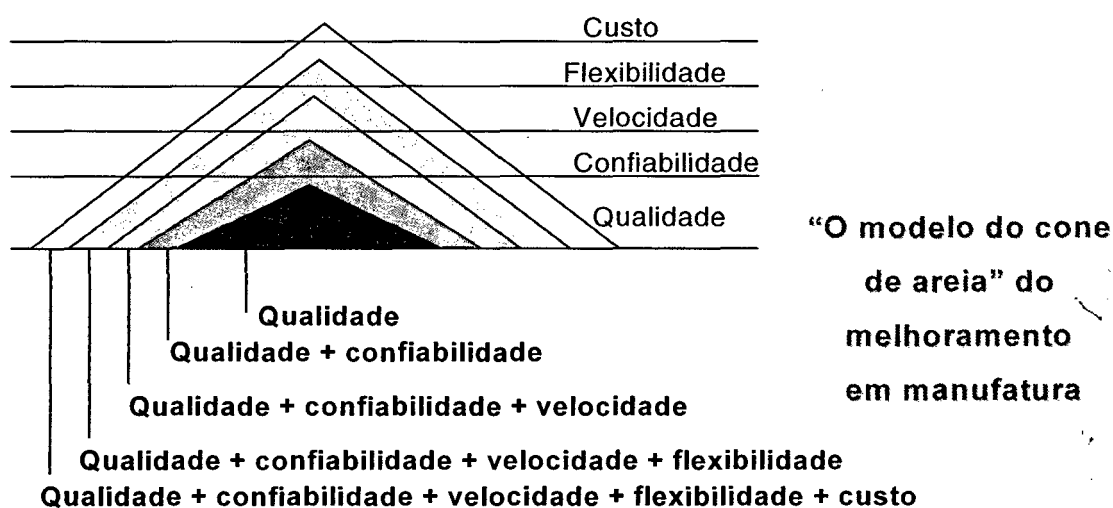
Fig.2.3.7.c – Inter-relacionamentos entre os aspectos de desempenho. Todos os demais objetivos de desempenho apóiam o custo



Fonte: Slack (2002), Vantagem Competitiva em Manufatura, 2a edição, P. 124

Para Slack (2002), o objetivo de desempenho custo é afetado por todos os outros aspectos de desempenho. Entretanto, existe uma abordagem particular que possibilita o melhoramento sustentável, chamado “modelo do cone de areia”, ilustrado na figura 2.3.7.d , segundo o qual, em primeiro lugar, toda melhoria duradoura é fruto, primeiramente, de uma melhoria no desempenho de qualidade da operação. Somente após o atingimento de um nível mínimo de qualidade, deve-se melhorar no aspecto de confiabilidade do desempenho (sem entretanto, deixar de buscar melhorias contínuas em qualidade). Após se atingir um certo nível de confiabilidade, o próximo estágio consiste em obter melhorias na velocidade com a qual os materiais fluem através da operação. Em seguida, para se obter um desempenho ainda melhor em velocidade, deve-se buscar melhorias no aspecto de flexibilidade do desempenho, ou seja, na capacidade de mudar as coisas mais depressa na operação. Somente depois disso tudo, segundo este modelo, deve-se buscar grandes melhorias de custo.

Fig. 2.3.7.d.– O modelo do Cone de Areia do melhoramento em manufatura, segundo o qual, a redução de custo é apoiada em melhorias acumulativas de outros objetivos de desempenho.



Fonte: Slack (2002), Vantagem Competitiva em Manufatura, 2a edição, P. 125

Segundo Slack (2002), todos os objetivos de desempenho possuem aspectos internos e externos que devem ser observados (ver figura 2.3.7.e). Por exemplo, o desempenho interno de cada um contribui para o desempenho externo da operação inteira, e assim, para o desempenho que o consumidor percebe.

Fig. 2.3.7.e.– Os cinco objetivos de desempenho de manufatura têm aspectos internos e externos.



Fonte: Adaptado de Slack (2002), *Vantagem Competitiva em Manufatura*, 2a edição, P. 213

Assim, o modelo de Slack prevê que se construa uma matriz de importância-desempenho (ver figura 2.3.7.h), com base na identificação das preferências dos consumidores, que identificam o que é mais importante para eles (classificando os critérios em grau de importância – ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco importantes e subdividindo-os por meio do uso de uma escala, conforme figura 2.3.7.f) e com base na comparação do desempenho da empresa diante de seus concorrentes, utilizando-se para isto da escala mostrada na figura 2.3.7.g.

Com a matriz de importância versus desempenho, é possível, a partir das informações obtidas junto a consumidores e concorrentes, identificar as

prioridades de cada critério competitivo a serem melhoradas, orientando a empresa para a tomada de ações.

Fig. 2.3.7.f.– Escala de importância dos objetivos de desempenho.

| Importância dada pelos clientes | |
|--|---|
| Critérios Ganhadores de Pedidos | |
| 1 | Proporciona vantagem crucial junto aos clientes |
| 2 | Proporciona importante vantagem junto aos clientes - sempre considerado |
| 3 | Proporciona vantagem útil junto aos clientes - normalmente considerado |
| Critérios Qualificadores | |
| 4 | Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor |
| 5 | Precisa estar em torno da média do setor |
| 6 | Precisa estar a pouca distância da média do setor |
| Critérios menos relevantes | |
| 7 | Normalmente não é considerado; pode tornar-se mais importante no futuro |
| 8 | Muito raramente é considerado pelos clientes |
| 9 | Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será |

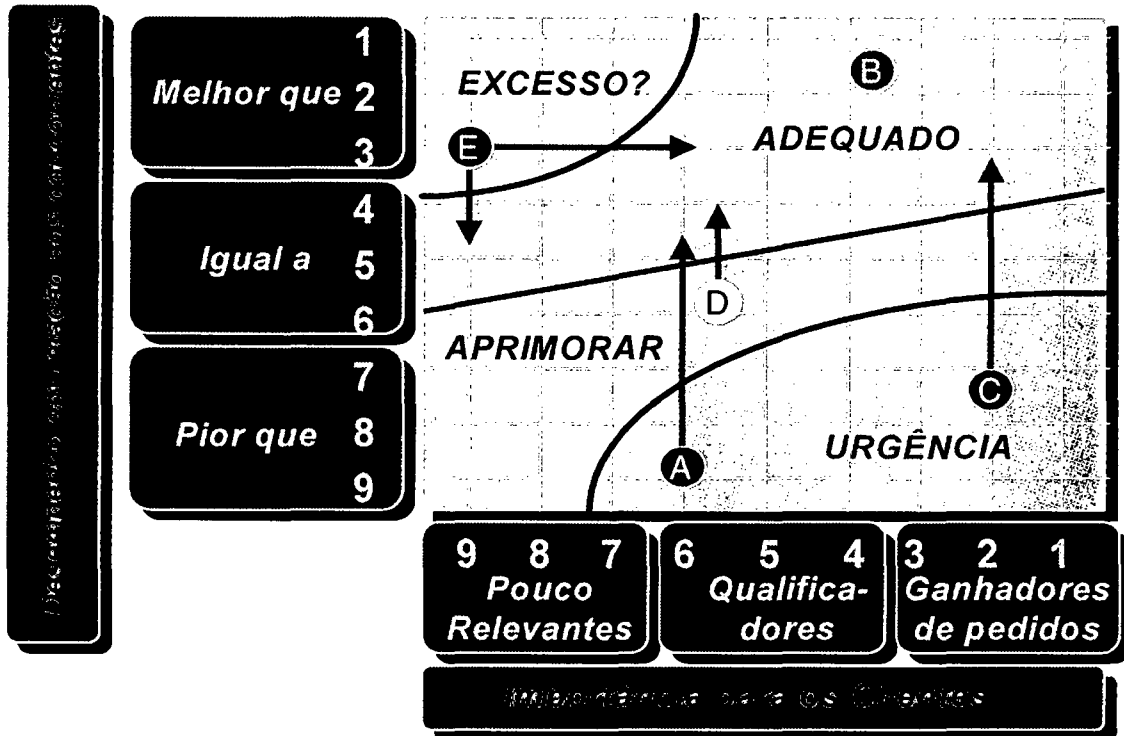
Fonte: Adaptado de Henrique Corrêa (2001) - Notas de aula MPA FGV-EAESP

Fig. 2.3.7.g.– Escala de comparação com a concorrência.

| Importância frente à concorrência | |
|--|--|
| Melhor do que a concorrência | |
| 1 | Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente |
| 2 | Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente |
| 3 | Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente |
| Igual à concorrência | |
| 4 | Com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente |
| 5 | Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes |
| 6 | Freqüentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes |
| Pior do que a concorrência | |
| 7 | Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes |
| 8 | Usualmente pior que a maioria dos nosso concorrentes |
| 9 | Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes |

Fonte: Adaptado de Henrique Corrêa(2001) - Notas de aula MPA FGV-EAESP

Fig. 2.3.7.h.– A matriz de importância desempenho compara o que os clientes acham importante com o desempenho comparado aos concorrentes.



Fonte: Adaptado de Henrique Corrêa (2001) - Notas de aula MPA FGV-EAESP

A matriz esta dividida em quatro zonas:

A – Zona Adequada – Limitada por uma linha inferior chamada de “fronteira de mínimo desempenho”, na qual a empresa não deve permitir que a operação se localize. Os objetivos de desempenho que se localizam nesta zona devem ser considerados satisfatórios, pelo menos no curto e médio prazo, sendo que atingir esta zona consiste no primeiro objetivo de qualquer programa de melhoria;

B – Zona de Aprimoramento – Qualquer objetivo que caia abaixo do limite inferior da zona apropriada será um candidato à melhoria. Aqueles que se localizam exatamente abaixo do limite ou no canto inferior esquerdo serão encarados como casos não-urgentes;

C – Zona de “Ação Urgente” – Aspectos do desempenho que estão num patamar abaixo do que deveriam estar, dada sua importância para o cliente, levando

provavelmente à perda de negócios. Seu melhoramento consiste numa prioridade de curto prazo, pelo menos até a “zona de melhoria”, sendo que no médio prazo, ações devem ser realizadas visando a leva-los além do limite inferior da “zona apropriada”.

D – Zona do “Excesso?” – Aspectos que possuem desempenho superior ao que parece necessário, talvez levando ao desperdício de recursos. Tais recursos poderiam estar sendo usados na melhoria de outros aspectos, como aqueles situados na zona de “ação urgente”.

2.3.7.1 – Conceito de “*Trade offs*” – Trocas

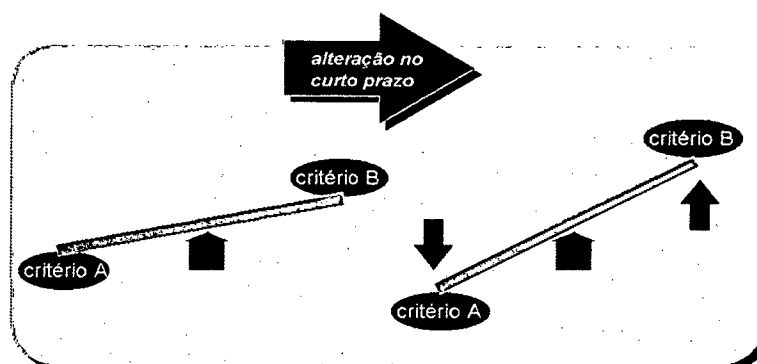
Um ponto central na abordagem da estratégia de operações é o conceito de “*trade offs*”.

Segundo Chase, Aquilano e Jacobs (2001), 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 offs* 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 (ver figura 2.3.7.1.a). Nessa analogia, o pivô da gangorra significa a estrutura, suas limitações e restrições de caráter cultural e gerencial. Dessa forma, este conceito de compromisso entre critérios é particularmente verídico no curto prazo, onde as restrições representadas no pivô limitam o desempenho do sistema como um todo. Ou seja, a natureza dos compromissos de curto prazo impede que a manufatura seja capaz de atingir a excelência em todos os aspectos do desempenho ao mesmo tempo, pois os diferentes objetivos de desempenho externo requerem diferentes prioridades entre os aspectos internos de desempenho.

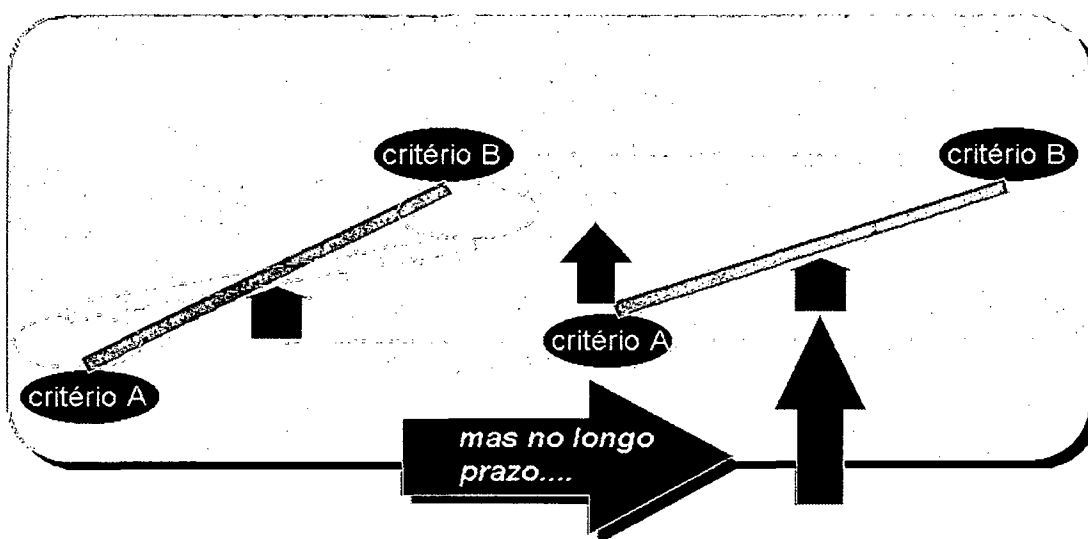
Fig. 2.3.7.1.a.– Compromisso entre os objetivos de desempenho (curto-prazo).



Fonte: Adaptado de Henrique Corrêa (2001) - Notas de aula MPA FGV-EAESP

Entretanto, no longo prazo, por meio do desenvolvimento tecnológico, do uso da criatividade, de novas formas de gerenciamento e das melhorias em processos, pode-se fazer com que o pivô se altere, ou eleve a base da gangorra, de forma que seja possível obter ganhos em um dos aspectos de desempenho sem sacrificar o outro (ver figura 2.3.7.1 b).

Fig. 2.3.7.1.b.– Compromisso entre os objetivos de desempenho (longo prazo).



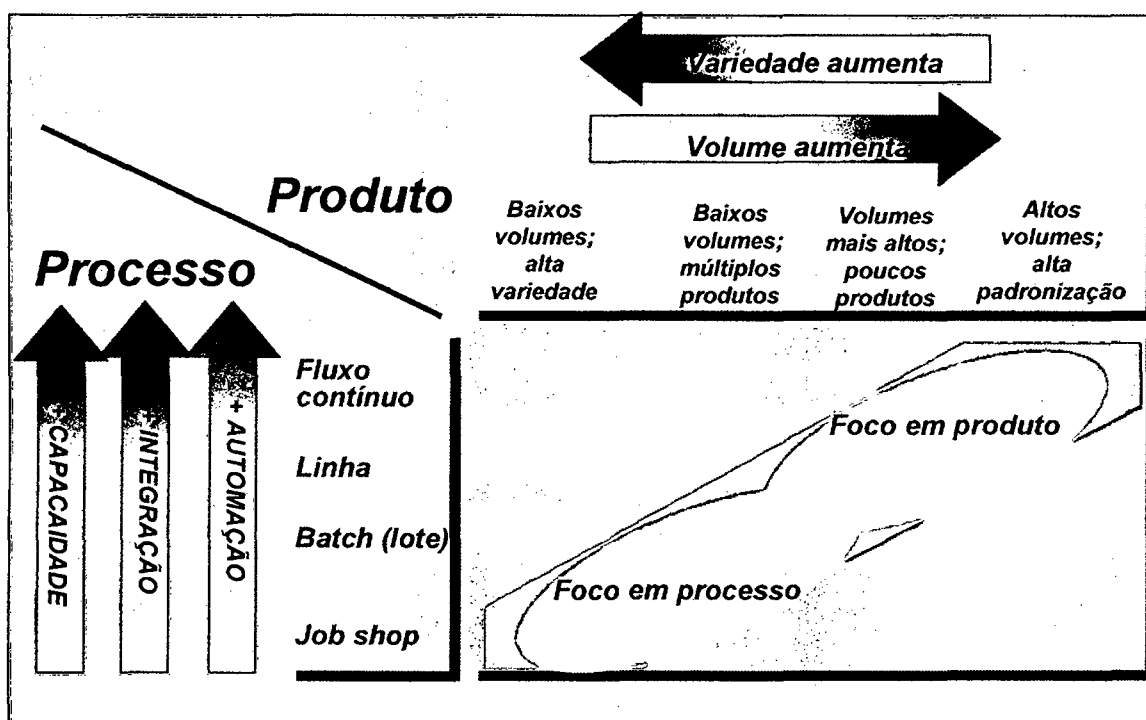
Fonte: Adaptado de Henrique Corrêa (2001) - Notas de aula MPA FGV-EAESP

Segundo Slack (2002), a tecnologia deve ser adaptada ao perfil do produto, que compreende o volume e a variedade de produção. As tecnologias de pequena escala e não-integradas correspondem melhor à alta variedade de produtos em

razão de sua flexibilidade. Inversamente, os sistemas grande e integrados, compostos por alta tecnologia e intensivo em capital, são indicados para a manufatura de produtos padronizados em grande volume, em situações nas quais a flexibilidade não é importante.

A matriz “Produto-Processo”, apresentada na figura 2.3.7.1.c., relaciona a tecnologia de processo ao perfil do produto, dando uma idéia de como a mesma varia em função do perfil do produto.

Fig. 2.3.7.1 c.– Matriz Produto-Processo



Fonte: Adaptado de Henrique Corrêa – Notas de aula MPA, FGV-EAESP 2001

As operações com foco em processos, à esquerda e abaixo na figura 2.3.7.1.c, tem condições de gerenciar a produção com variedade de produtos, mas às custas de menos automação, integração e capacidade. Por outro lado, as operações com foco em produtos, apesar de serem menos flexíveis, são adequadas aos ambientes em que é necessário grande volume de produção de produtos padronizados.

2.4 – Síntese dos Conceitos

Os conceitos de negócios descritos neste capítulo demonstram a grande diversidade de aspectos e dimensões a serem contempladas no processo de formulação e de análise estratégica. Entretanto, deve-se entender que elas 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.

Tomando por base os conceitos de negócios apresentados neste capítulo, foram identificados os principais fatores críticos de sucesso para cada autor. A figura 2.4 relaciona estes de acordo com o grau de importância (moderada/alta) que o fator representa às características específicas de cada autor.

Fig. 2.4 – Fatores Críticos de Sucesso identificados para cada autor

Legenda:

- Alta importância
- Moderada importância

| Fatores Críticos de Sucesso | | Autor | | | |
|-----------------------------|--|--------|-------|----------|-------|
| | | 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 Cadeias 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 | | ● | ○ | |

Fonte: Adaptado de Di Serio, Luiz Carlos e Xanthopoulos, Stavros P. – Notas de aula MPA, FGV-EAESP 2002

Resumidamente, seguem os principais fatores de alicerce de cada autor , conforme descritos na figura 2.4.

Porter 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 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.

Albrecht 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 chamado Pacote de Valor, que consiste na definição de como a empresa entrega valor aos clientes.

Slack sugere 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.

Observou-se que o fator crítico de sucesso *Valor gerado ancorado em estruturas baseadas em Cadeia de valor (processos) e redes* é classificado como de alta

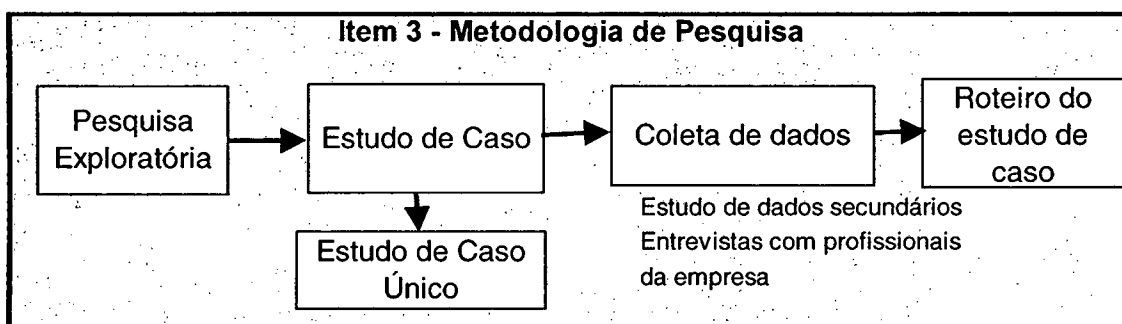
importância para três dos quatro autores. Outros fatores, tais como o *domínio da qualidade e da produtividade a baixo custo, capacidade de inovar processos, comunicação eficaz horizontal e vertical, capacidade de gerar produtos diversificados e customizados e capacidade de geração de negócios* podem ser classificados como fatores de alta importância para ao menos dois dos quatro autores.

3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada nesta dissertação. O método de pesquisa selecionado para combinar a teoria com a prática foi o estudo de caso único, com uso de pesquisa exploratória qualitativa.

Assim, primeiramente, será apresentada a justificativa do uso da pesquisa exploratória, seguida da justificativa do uso do estudo de caso, e em particular do estudo de caso único. Depois, será apresentado o método de coleta de dados utilizado, e por fim, um diagrama explicativo do roteiro de caso nesta pesquisa. A figura 3 demonstra de forma simplificada as partes constituintes deste capítulo.

Figura 3 – Esquema explicativo do capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa



3.1 – Pesquisa Exploratória

Segundo Yin (2001), as pesquisas podem ser classificadas, com base em seus objetivos gerais, em três tipos :

- Exploratória – Busca padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou comprovar hipóteses. O objetivo é o aprimoramento das idéias e intuições, sendo seu planejamento mais flexível. Tradicionalmente é utilizada em áreas onde existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto a ser pesquisado;
- Descritiva – Descreve os fenômenos como eles existem, muitas vezes assumindo a forma de um levantamento a respeito de fenômenos ou características de uma determinada população, procurando ainda estabelecer relações entre as variáveis;
- Explanatória – Preocupa-se principalmente com a causalidade, ou a identificação dos fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos, buscando entender as variáveis por meio da descoberta e mensuração das relações entre elas.

A partir dos conceitos acima, parece adequado o uso da pesquisa exploratória para o entendimento e análise dos aspectos estratégicos e de operações de uma empresa multinacional fabricante de equipamentos de transporte coletivo, uma vez que existem poucos estudos acadêmicos, científicos e profissionais a esse respeito.

3.2 – Estudo de Caso

Um estudo de caso para Yin (2001) não é meramente um método qualitativo de pesquisa, uma vez que ele pode trabalhar tanto com dados quantitativos quanto qualitativos, mas compreende uma pesquisa abrangente, no qual se procura a compreensão do assunto como um todo.

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. E por conseguinte, a investigação do estudo de caso caracteriza-se por:
- Enfrenta uma situação em que o número de variáveis de interesse é muito maior que o número de pontos de dados;
- Baseia-se em várias fontes de evidências e necessita de uma triangulação para a convergência dos dados;
- Beneficia-se do desenvolvimento de proposições teóricas prévias para conduzir a coleta e a análise dos dados

A partir dos conceitos acima explicitados, foi utilizado o método de estudo de caso para a realização desta pesquisa, justificando-se pelas seguintes razões:

- a) A utilização e o desenvolvimento dos meios de transporte coletivo é um fenômeno contemporâneo, e os limites entre este fenômeno e o contexto de atuação da empresa estudada, a Marcopolo, ainda não estão claramente definidos;
- b) A quantidade de variáveis envolvidas no estudo é significativamente maior do que o número de casos estudados;
- c) O estudo baseia-se em várias fontes, tais como: revisão de literatura de teorias econômicas, políticas e de conceitos de estratégia empresarial e de operações, entrevistas com profissionais da área e estudo de dados secundários;
- d) O referencial teórico apresentado no capítulo 2, abordando os conceitos de estratégias empresariais e de operações, orientou a condução e análise do estudo de caso;

Conforme os conceitos e justificativas apresentados, a escolha pela utilização do método de estudo de caso parece adequada para atingir os objetivos propostos pela pesquisa, conforme descrito no capítulo 1 desta dissertação, que são:

- 1 – Analisar a estratégia da Marcopolo no mercado brasileiro de carrocerias;
- 2 – Analisar a estratégia de internacionalização da Marcopolo;

3 – Identificar oportunidades e propor sugestões de melhoria, frente aos conceitos teóricos utilizados.

Esta justificativa é ainda reforçada por Yin (2001), ao afirmar que o método do estudo de caso é indicado quando se deseja responder a questões do tipo “como” e “por que” ao longo da pesquisa.

Ainda, Corrêa (1994), baseado em Yin (1989), Mintzberg (1979), Miles (1979), Eisanhardt (1988) e Bryman (1989), propõem um método para a seleção de pesquisa para ambientes de manufatura, que pode ser visto na figura 3.1.a.

Figura 3.1.a – Método de Seleção de Pesquisa em ambientes de manufatura

| Requerimentos de pesquisa/características | Pesquisa Experimental | Estudo de Pesquisa | Estudo de caso qualitativo | Pesquisa |
|--|-----------------------|--------------------|----------------------------|------------|
| Presença do pesquisador na área de pesquisa | Possível | Difícil | Usual | Usual |
| Espaço amostral reduzido | Possível | Não usual | Usual | Usual |
| Variáveis difíceis de quantificar | Possível | Possível | Possível | Possível |
| Medições perceptíveis | Possível | Possível | Possível | Possível |
| Limites não definidos | Não usual | Difícil | Adequado | Possível |
| Casualidade é central | Adequado | Possível | Adequado | Possível |
| Necessidade de construção de teoria para responder a questão :“Como” | Possível | Difícil | Adequado | Possível |
| Profundidade de conhecimento do processo de decisão | Difícil | Difícil | Adequado | Possível |
| Regras de pesquisa não-ativas | Possível | Possível | Possível | Impossível |
| Ausência de controle sobre as variáveis | Difícil | Possível | Possível | Possível |

Fonte: Adaptado e traduzido de Corrêa (1994),P.116

Portanto, conforme Yin (2001) e Corrêa (1994), a aplicabilidade do estudo de caso é correta para pesquisa em ambientes de manufatura.

3.2 – Seleção de Caso Único

Segundo Yin (2001), a adoção de um estudo de caso único é apropriado em várias circunstâncias:

- a) Quando o estudo de caso é decisivo para se testar uma teoria, ou conjunto de teorias bem-formuladas;
- b) Quando o caso representa um caso raro ou extremo, ou seja, por si só, merece ser analisado e documentado;
- c) Quando o caso é revelador, ou seja, é passível de análise pelo pesquisador, que tem uma oportunidade especial para observar e investigar um caso que é praticamente inacessível aos demais membros da comunidade científica.

Com base nos conceitos acima explicitados, entende-se que a pesquisa aqui realizada enquadra-se adequadamente na circunstância a) e, em alguma medida, na circunstância b), ao se levar em consideração o pequeno número de empresas brasileiras com operações internacionais, bem como o grau de intensidade com que estas empresas brasileiras têm se focado nestas operações.

3.3 – Coleta de Dados

Segundo Boyd e Westfall (1984), existem basicamente as seguintes formas de busca de informações:

- a) Estudo de dados secundários – Consiste na forma mais rápida e econômica de se obter dados e informações, podendo os mesmos serem coletados por meio de várias fontes, como livros, jornais, documentos governamentais, relatórios de empresa etc;
- b) Investigação de indivíduos informados – Consiste no levantamento de informações por meio de pessoas bem-informadas sobre um determinado assunto, tais como altos executivos de uma empresa, empresários, consumidores, fornecedores, empregados;

c) Investigação de casos selecionados – Consiste no estudo intensivo com ênfase na compreensão do assunto investigado como um todo, ou seja, no método de pesquisa do caso.

Segundo Yin (2001), os resultados de um de caso serão provavelmente mais convincentes e acurados quando baseados em várias fontes de informação distintas. Assim, visando a garantir uma maior riqueza de informações, optou-se nesta pesquisa pela utilização das três formas de coleta de dados acima mencionadas, que serão descritas a seguir.

3.3.1 – Estudo de Dados Secundários

Na fase inicial da pesquisa, foram utilizadas diversas fontes secundárias para a constituição da referência teórica, bem como informações relevantes sobre a empresa em estudo e a indústria na qual está inserida. Foram pesquisados livros, artigos de jornais e revistas, relatórios setoriais e relatórios anuais da empresa, visando à obtenção de informações relevantes sobre a indústria de carrocerias e a Marcopolo em particular.

3.3.2 – Entrevista com profissionais da empresa

Os executivos da Marcopolo entrevistados nesta pesquisa foram o Diretor de Assuntos Corporativos, Sr. Carlos Zignani, e o Diretor de Recursos Humanos, Sr. Paulo Ricardo Smidt.

Visando à melhor validação das informações obtidas, foi realizada uma entrevista preliminar com o Sr. Carlos Zignani no final de maio de 2003, e posteriormente, à luz dos conceitos teóricos apresentados nesta dissertação, e a complementar as informações levantadas, foi realizada outra entrevista, junto aos dois executivos, no início de novembro de 2003. Ambas entrevistas foram conduzidas pelo autor nas instalações da Marcopolo em Caxias do Sul (RS).

Neste segundo momento, além da entrevista em si, na qual foram realizadas diversas perguntas sobre a Marcopolo e sua estratégia, foram preenchidos diversos questionários específicos sobre estratégia empresarial e de manufatura:

a) Segundo o conceito das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986), no qual, para cada uma das cinco forças, são realizadas afirmações, caracterizando as duas posições extremas e opostas entre si. Nesse questionário, cabe ao respondente posicionar o seu entendimento da situação da empresa, conforme uma escala Likert de 1 a 5, e afirmar se, para a empresa em particular, a posição da mesma representa uma força ou de fraqueza. O modelo desse questionário está apresentado no anexo I.

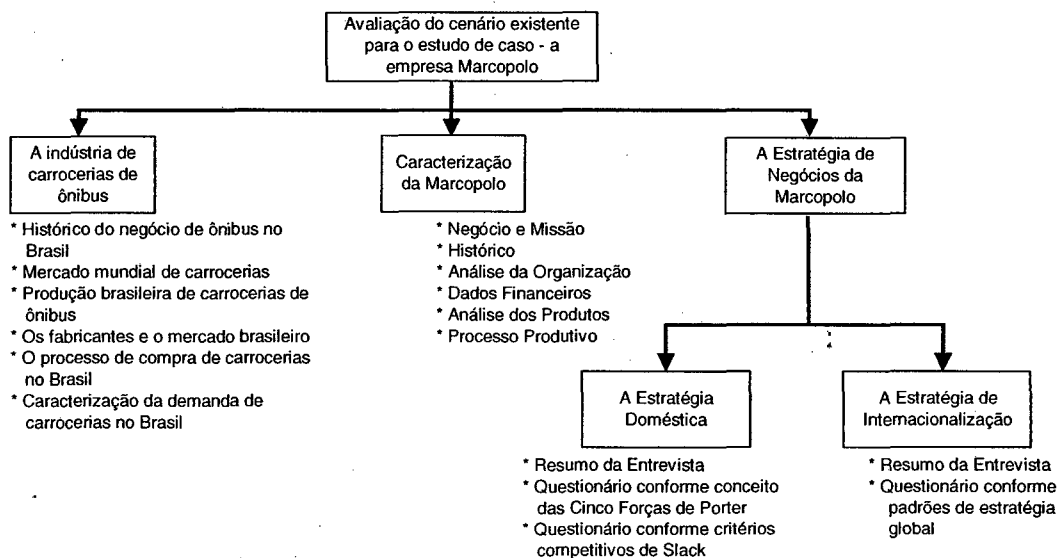
b) Segundo os critérios competitivos, conforme Slack (2002), visando a identificação dos mesmos relativos à preferência dos clientes (ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco relevantes) e com base na comparação do desempenho da empresa com seus concorrentes (melhor que a concorrência, igual à concorrência, pior que a concorrência), utilizando-se uma escala de 1 (melhor) a 9 (pior). O significado detalhado da escala de notas utilizado neste item encontra-se descrito no referencial teórico. Esse questionário foi realizado para cada um dos segmentos de mercado de carrocerias existente (Rodoviário, Urbano e micro/mini ônibus), e o modelo desse questionário está apresentado no anexo II.

c) Segundo os Padrões de Estratégias Globais de Porter (1999), onde utiliza-se, para cada um dos padrões de adoção de estratégia global, uma escala Likert de 1 a 5 (TROCHIM, 2000), representando o grau de aderência da empresa em relação aquele padrão, bem como a descrição e caracterização da empresa com relação a cada padrão de estratégia global. O modelo desse questionário está apresentado no anexo III.

3.4 – Roteiro do estudo de caso

Visando a uma melhor compreensão da estrutura utilizada para a descrição do caso em estudo, segue na figura 3.4 um diagrama contendo o roteiro utilizado.

Figura 3.4 – Roteiro do estudo de caso



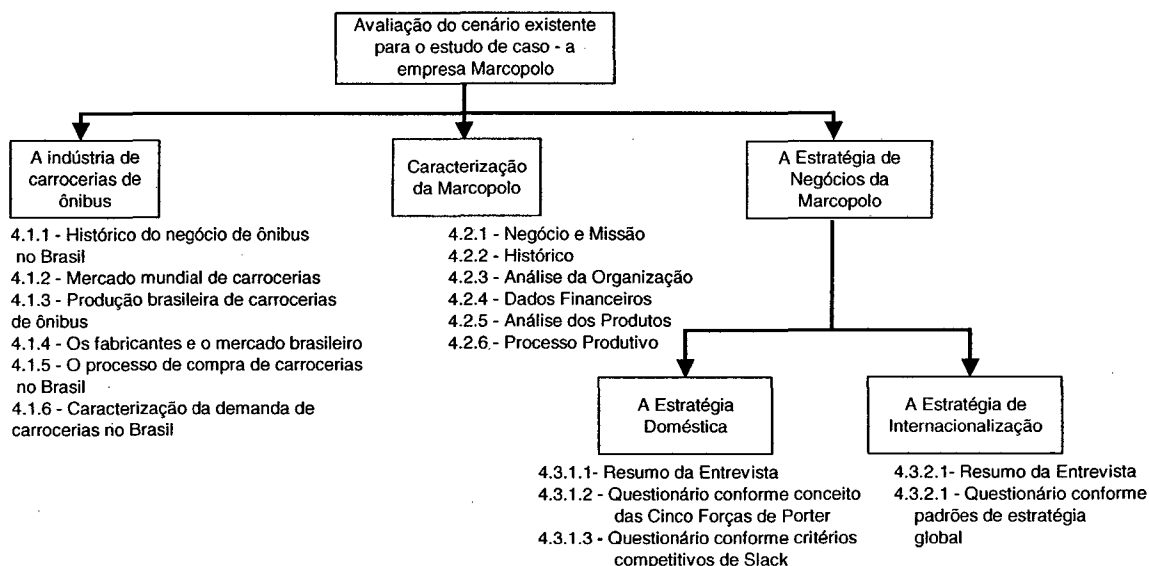
4 – ESTUDO DO CASO MARCOPOLO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, que permitirá entender melhor o objeto deste trabalho, a empresa fabricante de carrocerias de ônibus Marcopolo, bem como a indústria na qual a empresa está inserida.

Primeiramente, serão apresentadas informações referentes à indústria de carrocerias de ônibus, no Brasil e no mundo. Posteriormente, serão apresentadas informações com a finalidade de caracterizar a Marcopolo, e por fim, informações a respeito da estratégia de negócios da Marcopolo, nas arenas doméstica e internacional, obtidas por meio de entrevistas realizadas com executivos da empresa.

Para o melhor entendimento da lógica utilizada na apresentação do estudo do caso Marcopolo, está representado na figura 4 um esquema simplificado deste capítulo, conforme discutido anteriormente no Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa.

Figura 4 – Esquema explicativo do capítulo 4 – Estudo do Caso Marcopolo.



4.1 – A indústria de carrocerias de ônibus

Nesta seção serão apresentadas informações a respeito da indústria de carrocerias de ônibus, visando a caracterizar a indústria e o mercado brasileiro (histórico, produção brasileira e os respectivos fabricantes, processo de compra e características da demanda), bem como a sua inserção no mercado mundial.

4.1.1 – Histórico do ônibus no Brasil

Segundo Henry et al (1999), diversos fatores fizeram com que se desenvolvesse uma grande indústria de carrocerias de ônibus no Brasil, destacando-se:

- Predomínio do modal rodoviário de transporte sobre o ferroviário (ver figura 4.1.1.a), fruto de uma política nacional de desenvolvimento econômico que tinha como objetivo incentivar a industrialização do país, por meio da substituição de importações, e que priorizava a indústria automobilística⁵, com fortes investimentos na ampliação da malha rodoviária nacional ;

Fig.4.4.1.a – Transportes de passageiros por modal (%).

| Modal \ ano | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 1995 | 2000 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Rodoviário | 63,4 | 75,1 | 93,5 | 95,0 | 94,7 | 96,0 | 96,5 |
| Aéreo | 5,6 | 5,8 | 1,8 | 2,2 | 2,3 | 2,0 | 2,3 |
| Ferrovário | 30,7 | 19,0 | 4,7 | 2,8 | 3,0 | 2,0 | 1,3 |
| Marítimo | 0,3 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

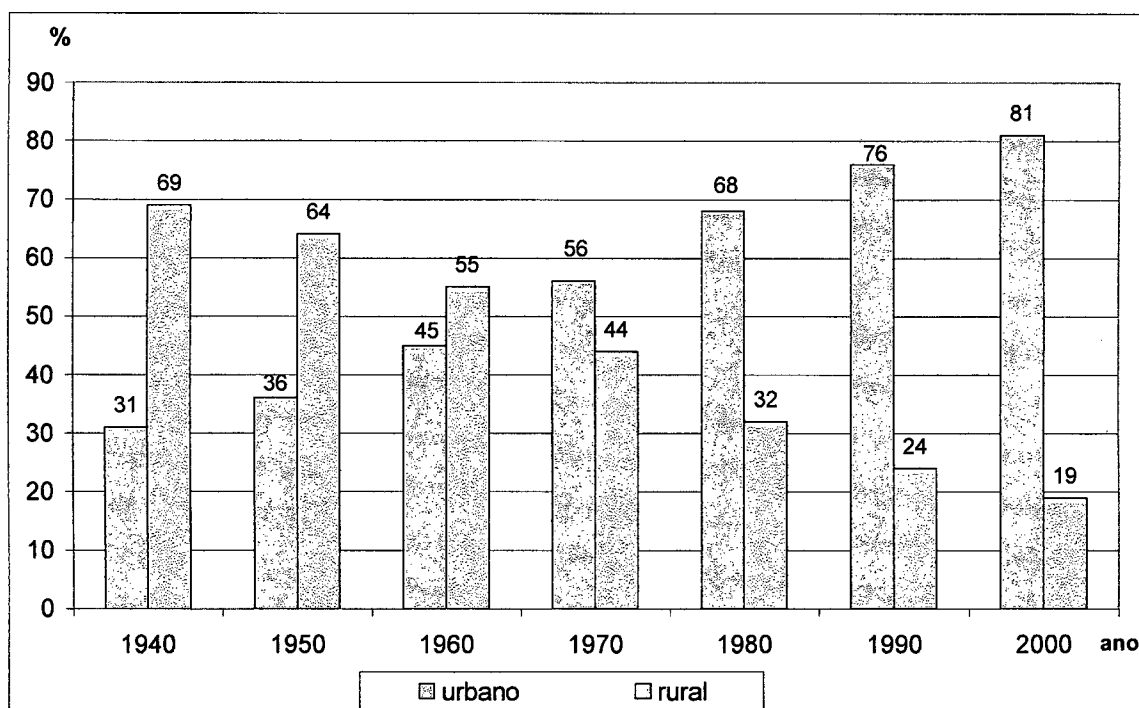
Fonte: Relatórios anuais do GEIPOT

⁵ Para efeitos de comparação, dados recente mostram que, nos Estados Unidos, a matriz de transporte de passageiros é a seguinte: 45% rodoviária, 33% aeroviária e 22% ferroviária (fonte: ACA, 2003)

- O elevado nível de urbanização, ocorrido a partir da década de 50, com o surgimento de grande metrópoles, conforme figura 4.1.1.b.

Figura 4.4.1.b – Evolução da população urbana brasileira (%)

Período de 1940 a 2000



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados do IBGE(2000)

Complementando esses fatores, outros podem ser adicionados, tais como a baixa renda da população brasileira. Incapaz de adquirir automóveis e arcar com os custos associados (tais como taxas, manutenções periódicas, combustível, pneus, entre outros), essa camada da população provocou uma forte demanda por meios de transporte coletivo, que oferecem custos individuais mais baixos. Entretanto, a falta de recursos públicos para investir em uma infra-estrutura de transporte coletivo urbano eficiente, como trens e metrô, que necessitam de consideráveis investimentos iniciais, limitou o desenvolvimento destes. Esta limitação se tornou ainda maior com a incapacidade do Estado de criar órgãos reguladores, capazes

de atrair e regular os investimentos privados externos necessários para a construção e exploração de linhas de metrô nas cidades brasileiras.

Nesse contexto, o ônibus surge como solução barata e de curto prazo, capaz de atender tanto as demandas do transporte coletivo dos crescentes centros urbanos, quanto possibilitar o transporte entre as diversas cidades e localidades do Brasil.

Outro aspecto relevante que deve ser observado é que, no Brasil, as empresas fabricantes de carrocerias de ônibus constroem seus veículos sobre chassis fabricados por outras empresas, (como a Mercedes-Benz e Volvo), enquanto na maioria dos países da Europa e nos EUA, as empresas fabricantes de ônibus fabricam as carrocerias com base em seu próprio chassi.

Esse tipo de produção "independente do chassi" foi criado por uma necessidade histórica, pois não haviam fabricantes de chassis de ônibus no Brasil até 1953, quando, segundo Henry et al (1999) começou a ser construída a fábrica da Mercedes-Benz do Brasil, em São Bernardo do Campo no ABC paulista. Até então, em face do crescimento gradativo da demanda por ônibus no Brasil, foram surgindo pequenas oficinas de reparos e reformas, que passaram também a desenvolver a tecnologia de "encarroçar" veículos – ou seja, a fixar a carroceria de ônibus no chassi (normalmente de caminhões) por meio do processo de soldagem, que consistia em um tipo de trabalho quase artesanal. Assim, as empresas fabricantes de carrocerias tiveram de desenvolver competências para adequar as suas carrocerias a qualquer modelo de chassi que os seus clientes escolhessem. De fato, as principais indústrias de carrocerias do Brasil surgiram desta forma, ao longo da década de 40 (a Caio, atual Induscar, foi fundada em 1945; a Nielson, atual Busscar, em 1946, e a Nicola, atual Marcopolo, foi fundada em 1948).

Segundo Rocha (1996), os chassis utilizados no ato de encarroçar eram importados e provenientes de diversos fabricantes, enquanto as carrocerias eram oriundas de fábricas brasileiras. Estas constituíam um grupo heterogêneo de empresas formadas a partir de pequenas oficinas de reforma e de fabricação

artesanal de ônibus. Somente a partir da década de 50 é que foram instaladas as fábricas multinacionais de chassis.

Assim, com a interrupção pela Mercedes-Benz, em 1997, da fabricação de conjunto completos chassi + carrocerias, caracterizou-se, no Brasil, a especialização das empresas em dois negócios distintos, componentes de um mesmo produto final: o de construção de chassi de ônibus, representado no Brasil por empresas automobilísticas como Mercedes Bens, Volkswagen, Scania, Volvo, e Agrale⁶, e o de carrocerias de ônibus, representado por empresas como Marcopolo, Busscar, Induscar, Comil, entre outras.

Na figura 4.4.1.b tem-se a relação dos fabricantes de chassis brasileiros, bem como o volume da sua produção, tanto para o mercado interno quanto para o externo.

Figura 4.4.1.b – Principais fabricantes de chassis para ônibus no Brasil em 2002

| | Total | | Vendas Nacionais | | Exportações | |
|----------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|--------------|-------------|
| | Quantidade | Porcentagem | Quantidade | Porcentagem | Quantidade | Porcentagem |
| Mercedes-Benz | 11.844 | 52% | 7.575 | 46% | 4.400 | 68% |
| Volkswagen | 5.051 | 22% | 4.311 | 26% | 695 | 11% |
| Agrale | 4.192 | 18% | 3.691 | 22% | 543 | 8% |
| Volvo | 729 | 3% | 359 | 2% | 396 | 6% |
| Scania | 609 | 3% | 327 | 2% | 391 | 6% |
| Iveco | 271 | 1% | 271 | 2% | 0 | 0% |
| Total | 22.696 | | 16.534 | | 6.425 | |

Fonte: dados ANFAVEA(2002)

⁶ A Agrale passou a fabricar chassi para ônibus em 1996, enquanto que a Ford deixou de produzi-lo em 1998 (Fonte: ANFAVEA)

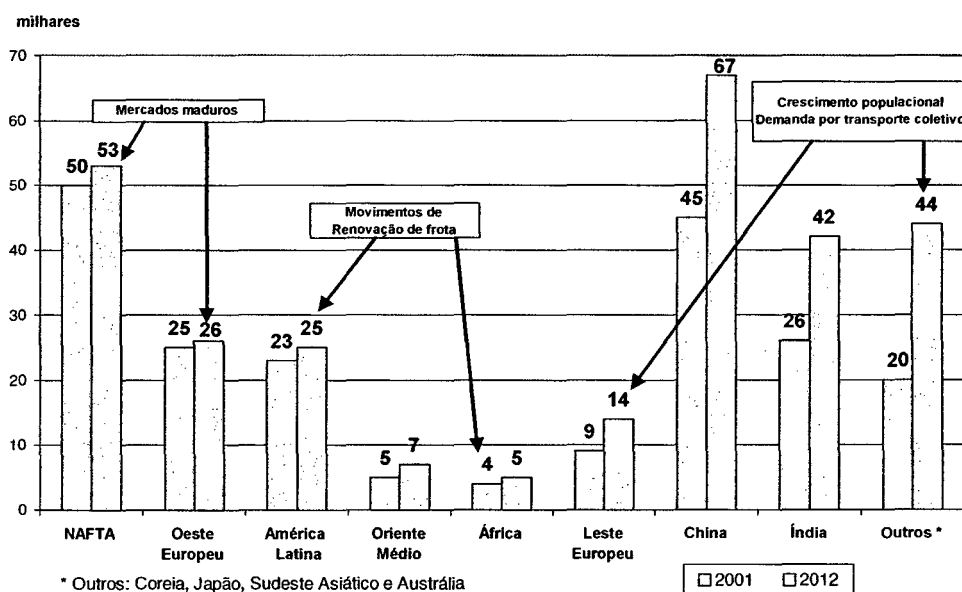
4.1.2 – O Mercado Mundial de Carrocerias de Ônibus

Segundo dados da OICA (2002), a produção mundial de ônibus gira em torno de 211 mil unidades ao ano e está voltada principalmente para as regiões em desenvolvimento, onde se concentra a maior parte da demanda. Na figura 4.1.2.a, tem-se a distribuição da demanda mundial de ônibus em 2001, por região do mundo, e uma projeção da demanda para o ano de 2012, estimada em 283 mil unidades.

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 (chassi) de aproximadamente 50 fabricantes diferentes.

O Brasil, que é um dos maiores produtores mundiais de ônibus rodoviários e urbanos, passou a se destacar mais recentemente também na produção de microônibus.

Fig.4.1.2.a – Evolução da demanda mundial de ônibus em 2001 e estimativa de demanda para 2012 (em milhares de unidades)

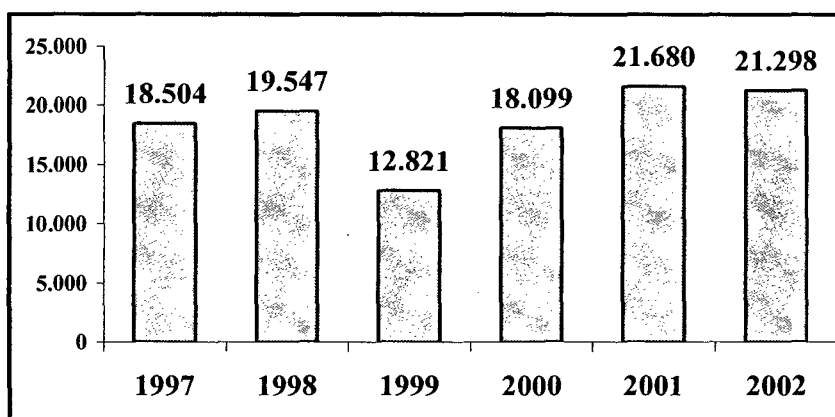


Fonte: dados OICA (2003)

4.1.3 – A produção Brasileira de Carrocerias de ônibus

Segundo dados do SIMEFRE (2003), a produção brasileira de ônibus tem oscilado entre 15 mil e 23 mil unidades anuais ao longo dos últimos dez anos, tendo alcançado em 2001 um total de 21.680 unidades e, no ano de 2002, 21.298 unidades (ver figura 4.1.3.a).

Figura 4.1.3.a – Produção Total de Carrocerias no Brasil (unidades)

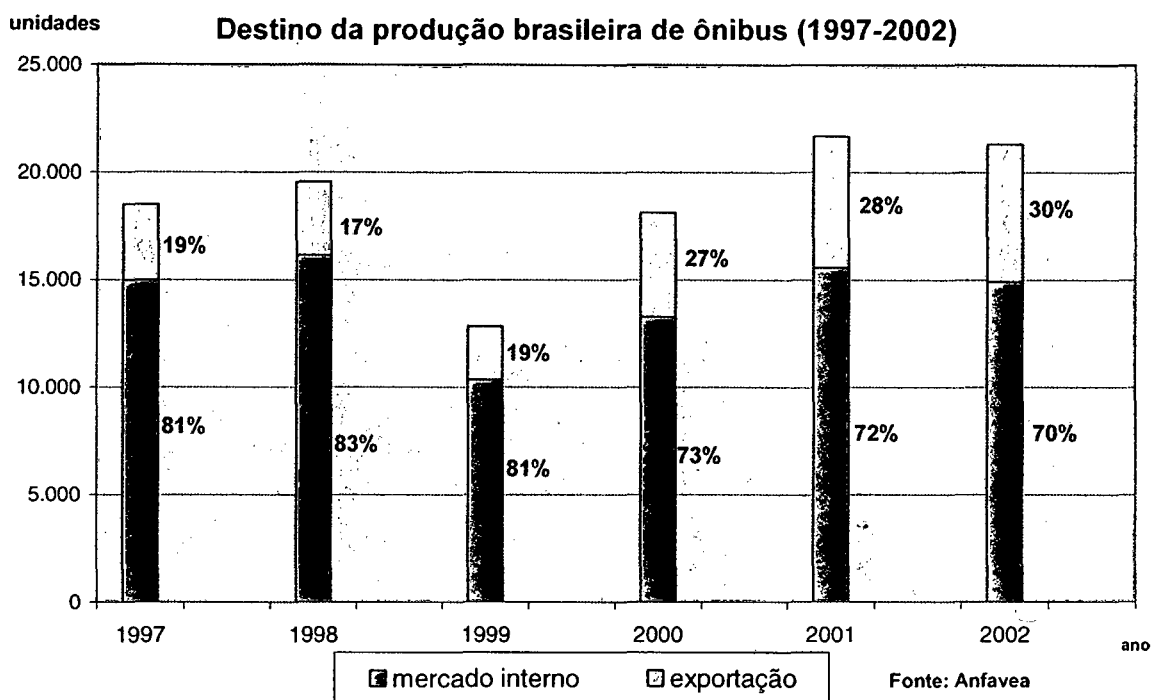


Fonte: Dados SIMEFRE(2002)

Ao longo dos últimos anos, a produção de carrocerias do Brasil tem se voltado de forma crescente ao mercado externo. Se no período de 1997 a 1999, cerca de 19% da produção brasileira destinou-se à exportação (entre 2.500 e 3.500 unidades/ano), no período de 2000 a 2002, esse percentual se elevou para cerca de 28% da produção nacional (cerca de 6.000 unidades). O mercado exportador de carrocerias de ônibus para as empresas brasileiras concentra-se principalmente na América Latina, África e Oriente Médio.

A figura 4.1.3.b apresenta a evolução da produção nacional de ônibus, bem como o volume de exportações brasileiras, no período de 1997 a 2002.

figura 4.1.3.b - Produção Total de Carrocerias Voltadas ao Mercado Externo
(% e número de unidades)



Fonte: Dados SIMEFRE

Existem basicamente quatro categorias de ônibus:

- Urbano – voltada às necessidades de transporte urbano das grandes cidades (capacidade de cerca de 60 passageiros);
- Micro e mini – também voltada 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;
- Rodoviário – voltada para a ligação entre cidades, percorrendo médias e longas distâncias.

A figura 4.1.3.c mostra a evolução da produção nacional de carrocerias de ônibus por segmento de mercado.

figura 4.1.3.c - Produção de Carrocerias por segmento no Brasil (1997 a 2002)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Rodoviários | 4.769 | 4.696 | 3.687 | 5.776 | 5.834 | 4.651 |
| Urbanos | 12.329 | 13.280 | 7.894 | 8.923 | 11.758 | 12.046 |
| Micros | 1.406 | 1.571 | 1.240 | 3.400 | 3.078 | 2.812 |
| Mini | | | | | 1.010 | 1.789 |
| Total | 18.504 | 19.547 | 12.821 | 18.099 | 21.680 | 21.298 |

Fonte: Dados SIMEFRE

* Os dados não incluem a produção de miniônibus, que passou a ser informada somente a partir de 2001. Também não incluem a produção de unidade integral de miniônibus denominada Volare (chassi e carroceria)

4.1.4 – Os Fabricantes de Carrocerias no Brasil.

Os fabricantes de carrocerias de ônibus no Brasil rivalizam-se em nível nacional, atendendo às demandas municipais e regionais de bens de capital para serviços de transporte. A fim de reduzir a dependência do mercado doméstico, que tem se demonstrado ser altamente instável, praticamente todas as empresas desenvolveram estratégias para aumentar a participação, que vem sendo cada vez mais expressiva, nos mercados internacionais.

A figura 4.1.4.a identifica os principais produtores brasileiros de carrocerias de ônibus e os respectivos segmentos de atuação de mercado.

Figura 4.1.4.a – Segmento de atuação dos principais fabricantes de carrocerias instaladas no Brasil

| fabricante segmento | Rodoviário | Urbano | Micro | Mini |
|------------------------|------------|--------|-------|------|
| Marcopolo | X | X | X | X |
| Busscar | X | X | X | X |
| Comil | X | X | X | X |
| Induscar (Caio) | X | X | X | X |
| Neobus | | X | X | X |
| Irizar | X | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Segue uma breve descrição das principais empresas fabricantes de carrocerias de ônibus no Brasil:

- Marcopolo – Situada em Caxias do Sul, com faturamento de quase US\$ 500 milhões no ano de 2002, dos quais 63% provenientes de operações no exterior (filiais e exportações), é a empresa líder de produção no Brasil em todos os segmentos (ver Figura 4.1.4.b). 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.

Figura 4.1.4.b – Participação da Marcopolo na produção brasileira de carrocerias (%)

| modelo/ano | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| Rodoviários | 50,1 | 51,8 | 44,6 | 50,7 | 50,7 | 71,7 |
| Urbanos | 28,9 | 31,6 | 41,0 | 46,1 | 43,3 | 44,5 |
| Micros | 67,3 | 59,5 | 54,7 | 45,9 | 45,9 | 48,4 |
| Mini | | | | | 34,7 | 43,8 |
| Total | 37,3 | 38,7 | 43,4 | 46,0 | 45,3 | 45,3 |

Fonte: Relatório anual da Marcopolo – 2002

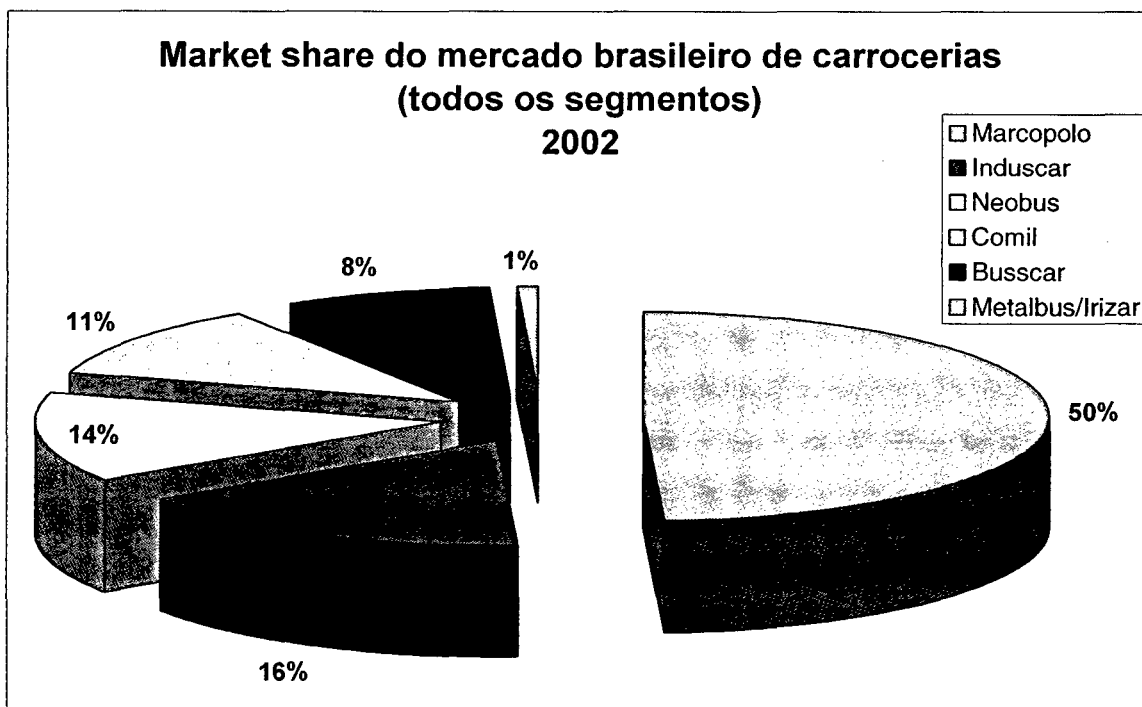
- Busscar – Situada em Joinville, a empresa era a segunda maior fabricante nacional até 2002, quando foi atingida por uma crise financeira, que provocou uma redução significativa da sua produção. Em 2001, a empresa produziu cerca de 5.600 ônibus e obteve receitas de quase US\$ 200 milhões, dos quais quase 50% provenientes do exterior. Possui operações no México e *joint ventures* na Colômbia, Cuba, Dinamarca e Noruega.
- Comil - Empresa localizada em Erechim (RS), a 200 km de Caxias do Sul. Exportou cerca de 20% do volume de produção em 2002;
- Induscar – A empresa, localizada em Botucatu (SP), é herdeira da empresa CAIO, a primeira fabricantes de carrocerias de ônibus do Brasil, tendo o seu foco no mercado urbano, onde possui posição de destaque, principalmente no estado de São Paulo. Atualmente, é controlada pelo Grupo Ruas, uma

empresa prestadora de serviços de transporte urbano da cidade de São Paulo. Obteve faturamento de cerca de US\$ 65 milhões em 2002, com exportações de cerca de 8% da produção;

- Neobus – Empresa situada em Caxias do Sul, foi fundada em 1991 por ex-funcionários da Marcopolo, tendo como foco de mercado micro e miniônibus. Seu faturamento em 2002 foi de cerca de US\$ 28 milhões.
- Metalbus – Situada em Caxias do Sul, fabrica ônibus para o mercado urbano.
- Irizar – Empresa espanhola, com foco no segmento *premium* do mercado rodoviário. Localizada em Botucatu (SP).

Além destas, segundo a Gazeta Mercantil (2003), a Mascarello, empresa com sede em Cascavel (PR), deverá iniciar sua produção de ônibus em 2003, atuando no mercado de transporte urbano de pequeno porte (micro/miniônibus). Segundo a SIMEFRE (2003), o mercado brasileiro de ônibus absorveu cerca de 15 mil unidades/ano nos anos de 2001/2002. As figuras 4.1.4.c e 4.1.4.d mostram como se dá a participação, no mercado brasileiro, dos principais fabricantes de carrocerias de ônibus.

Figura 4.1.4.c – Participação no mercado brasileiro das principais empresa fabricantes de carrocerias para ônibus.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados da SIMEFRE

Figura 4.1.4.d – Participação do mercado brasileiro por segmento das principais empresa fabricantes de carrocerias para ônibus (%).

| | Rodoviários | | Urbanos | | Micros e Miniônibus | |
|------------------|-------------|------|---------|------|---------------------|------|
| | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 |
| Marcopolo | 51 | 72 | 44 | 45 | 43 | 47 |
| Busscar | 34 | 16 | 25 | 10 | 14 | 4 |
| Comil | 7 | 12 | 7 | 7 | 15 | 16 |
| Induscar | 0 | 0 | 21 | 36 | 6 | 0 |
| Metalbus | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Irizar | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Neobus | 0 | 0 | 2 | 2 | 20 | 32 |

Fonte: BOVESPA (2003)

4.1.5 – O Processo de Compra de Carrocerias no Brasil

A compra de ônibus no Brasil geralmente ocorre em duas etapas. A primeira etapa consiste na aquisição do chassi (figura 4.1.5.a), pela empresa de prestadora de serviços de transportes, de uma das montadoras instaladas no país, como a Mercedes-Benz, Volvo, Scania, Volkswagen e Agrale. A segunda etapa ocorre na aquisição da carroceria (figura 4.1.5.b) em uma das fabricantes de carroceria brasileiras, para onde são enviados os chassis. Este processo está esquematizado na figura 4.1.5.c.

Figura 4.1.5.a – Chassi de ônibus

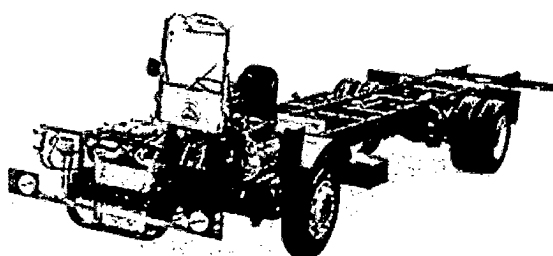


Figura 4.1.5.b – Estrutura da carroceria

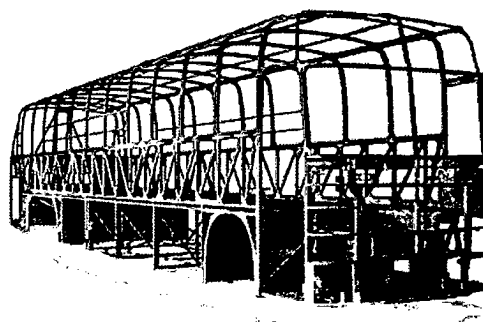
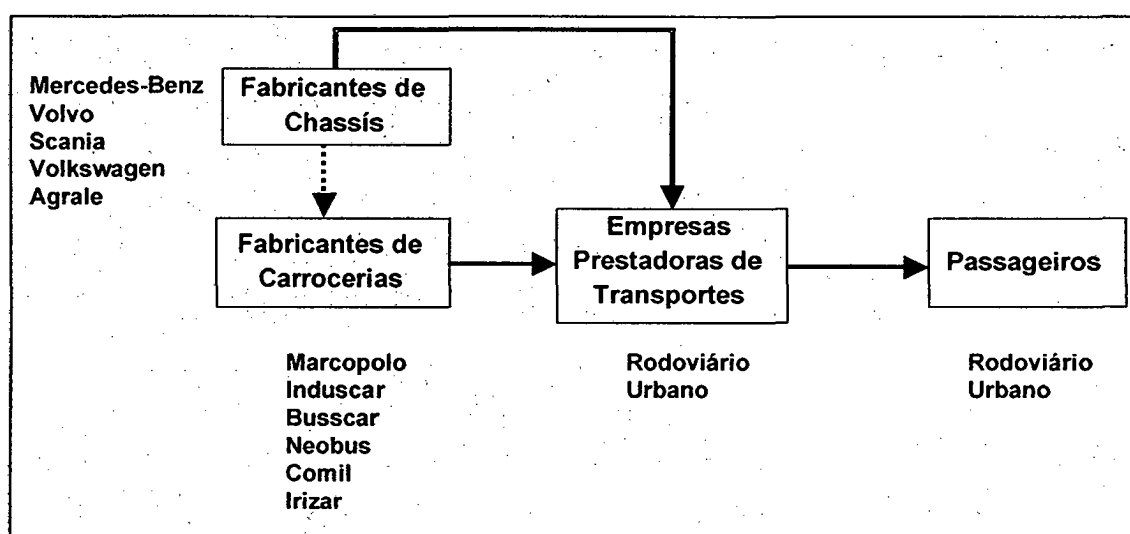


Figura 4.1.5.c – Diagrama esquemático do processo de compra de ônibus (carroceria e chassi) no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6 – Características da Demanda de Carrocerias no Brasil

Segundo Henry et al (1999), no Brasil praticamente todas as empresas de transporte coletivo são de capital privado, com o poder público se limitando a estabelecer o preço das passagens de forma a garantir que os passageiros possam pagar. Algumas prefeituras, como a de São Paulo, complementam o valor das passagens para remunerar de forma adequada as empresas de transporte coletivo. Esta prática de complementar os valores de passagens está em processo de mudança, pois o objetivo é que as empresas de transporte urbano se tornem competitivas sem o auxílio do Estado. Os órgãos do governo também regulamentam o setor e fornecem concessões de linhas para as empresas de transporte operarem. A regulamentação experimentada em anos recentes no setor de transporte urbano e a desregulamentação no setor de transporte interestadual (há alguns anos foi eliminado o regime de concessão e exclusividade de operação em determinadas linhas) devem aumentar a competição entre as empresas de transporte coletivo.

Ainda segundo Henry et al (1999), as empresas rodoviárias interestaduais e internacionais registradas no ano de 2000 somavam cerca de 200, com uma frota de 12.844 veículos. Todavia, conforme pode ser visualizado na Figura 4.1.6.a, existe um certo grau de concentração no setor, pois se somarmos as frotas das seis maiores empresas, cada uma possuindo mais de 500 veículos, a frota das outras quinze seguintes em tamanho, com cerca de 200 veículos cada, teremos pouco mais da metade da frota circulante nas mãos de cerca de 21 empresas de transporte.

Figura 4.1.6.a – Concentração da frota de ônibus rodoviários no Brasil

| no de empresas | no de veículos | % frota | no de empresas acumulado | % frota acumulada |
|----------------|----------------|---------|--------------------------|-------------------|
| 6 | 3.468 | 27 | 6 | 27 |
| 15 | 3.211 | 25 | 21 | 52 |
| 22 | 2.312 | 18 | 43 | 70 |
| 40 | 1.927 | 15 | 83 | 85 |
| 48 | 1.284 | 10 | 131 | 95 |
| 38 | 514 | 4 | 169 | 99 |
| 31 | 128 | 1 | 200 | 100 |
| 200 | | | | |

Fonte: Adaptado pelo autor de Henry et al (1999), p. 64.

Por sua vez, o transporte urbano apresenta um nível maior de pulverização, havendo em 1995 cerca de 1.552 empresas intermunicipais e cerca de 2.269 empresas de transporte urbano.

- Segmento de mercado urbano.

O território brasileiro possui área de 8,5 milhões km², ocupada por uma população ao redor de 170 milhões de pessoas concentradas principalmente na região sudeste, onde vive cerca de 70% da população, da qual 90% em zonas urbanas. Nas regiões metropolitanas das cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, as maiores do Brasil, moram cerca de 18 milhões e 11 milhões de pessoas respectivamente. Além das duas grandes regiões metropolitanas brasileiras, existem outras 21 regiões metropolitanas, principalmente ao redor das capitais dos estados brasileiros, que concentram 40 milhões de pessoas.

Segundo o IBGE (2003), as principais zonas urbanas concentram uma frota total de 48 mil ônibus urbanos. Na figura 4.1.6.c pode-se verificar o número de ônibus existente nas principais capitais brasileiras, bem como a idade média da frota. A demanda por ônibus urbanos nas grandes regiões metropolitanas, somada à demanda existente em cidades menores, aumenta a escala deste mercado.

Figura 4.1.6.c – Número de ônibus circulando nas principais capitais brasileiras

| idades | ônibus | idade média (anos) |
|-----------------------|---------------|---------------------------|
| São Paulo | 10.000 | 7,3 |
| Rio de Janeiro | 7.500 | 4,2 |
| Belo Horizonte | 2.900 | 6,8 |
| Recife | 2.400 | 4,2 |
| Salvador | 2.400 | 4,2 |
| Curitiba | 2.200 | 5,6 |
| Brasília | 2.200 | 5,6 |
| Porto Alegre | 1.600 | 4,5 |

Fonte: Henry et al (1999)

Os ônibus urbanos, que representam uma parcela significativa do mercado brasileiro, são produtos caracterizados pelo baixo grau de sofisticação e, conseqüentemente, com menor agregação de valor ao produto.

- Segmento de mercado micro e miniônibus.

Além dos ônibus urbanos há o mercado emergente de veículos menores no Brasil, que são os mini e microônibus. A produção brasileira destes veículos cresceu de 1.240 unidades em 1999, para 4.799 unidades em 2002, o que significa um crescimento de quase 400% em um período de três anos. Estes veículos estão focados no atendimento de transporte escolar e nas lacunas do transporte coletivo público das grandes cidades brasileiras, principalmente em São Paulo.

As lacunas se devem ao atendimento precário das linhas de ônibus existentes em São Paulo. Em decorrência destas lacunas, houve o surgimento do fenômeno dos “perueiros”, com o uso principalmente de Kombis e vans, que até 2002 se dividiam em dois tipos: os cadastrados pela prefeitura e os clandestinos.

A partir de 2003 a prefeitura municipal de São Paulo passou a regularizar o transporte coletivo em veículos menores. Os micro e mini-ônibus passaram a ser o

veículo-padrão para o atendimento de passageiros não-atendidos pelas linhas de ônibus urbanas.

Estes veículos permitem ampliar a capilaridade do transporte coletivo urbano, pois atendem ao transporte de curta distância até pontos e terminais que concentram a maior parte das linhas de longo curso das cidades, ou até as estações de metrô. Assim, um passageiro pode tomar um micro ou miniônibus para os deslocamentos do seu bairro até o terminal de ônibus, ou estação de metrô, e depois realizar o deslocamento de longo curso. Existe a possibilidade de unificação da passagem no percurso total, por exemplo: o passageiro paga passagem única para se deslocar em dois trechos e com veículos diferentes.

- Segmento de mercado de ônibus rodoviários.

Segundo Henry et al (1999), as empresas rodoviárias interestaduais e internacionais registradas em 2000 somavam cerca de 200, com uma frota de 12.844 veículos. Todavia, conforme pode ser visualizado no gráfico XXX, existe um certo grau de concentração no setor, pois se somarmos as frotas de seis empresas, cada uma possuindo mais de 500 veículos, a frota de outras quinze, com cerca de 200 veículos, teremos pouco mais da metade da frota circulante em 21 empresas de transporte.

Além da concentração urbana da população brasileira, existe uma extensa malha viária de 1,7 milhões de km - terceira em extensão no mundo – menor apenas que as dos EUA e da Índia, com 6,3 e 2,5 milhões de km, respectivamente.

As dimensões continentais e as enormes distâncias entre os principais centros urbanos, em conjunto com a opção pelo transporte rodoviário, fazem com que a ligação terrestre entre as cidades se dê, na sua maioria, por rodovias. As distâncias entre as principais capitais dos estados brasileiros podem ser vistas na figura 4.1.6.d.

Figura 4.1.6.d - Distâncias e localização das principais capitais brasileiras.



DISTÂNCIAS RODOVIÁRIAS ENTRE AS PRINCIPAIS
CAPITAIS DOS ESTADOS DO BRASIL. (em quilômetros)

| | UNIDADE DA FEDERAÇÃO | BELO HORIZONTE | BRASÍLIA | CURITIBA | PORTO ALEGRE | RECIFE | RIO DE JANEIRO | SALVADOR | SÃO PAULO | CAXIAS DO SUL (1) |
|-------------------|-------------------------|----------------|----------|----------|--------------|--------|----------------|----------|-----------|-------------------|
| BELO HORIZONTE | MG | | 741 | 1004 | 1712 | 2061 | 434 | 1372 | 586 | 1585 |
| BRASÍLIA | DF | 741 | | 1366 | 2027 | 2135 | 1148 | 1446 | 1015 | 1900 |
| CURITIBA | PR | 1004 | 1366 | | 711 | 3078 | 852 | 2385 | 408 | 584 |
| PORTO ALEGRE | RS | 1712 | 2027 | 711 | | 3779 | 1553 | 3090 | 1109 | 150 |
| RECIFE | PE | 2061 | 2135 | 3078 | 3779 | | 2338 | 839 | 2660 | 3652 |
| RIO DE JANEIRO | RJ | 434 | 1148 | 852 | 1553 | 2338 | | 1649 | 429 | 1426 |
| SALVADOR | BA | 1372 | 1446 | 2385 | 3090 | 839 | 1649 | | 1962 | 2963 |
| SÃO PAULO | SP | 586 | 1015 | 408 | 1109 | 2660 | 429 | 1962 | | 982 |
| CAXIAS DO SUL (1) | RS | 1585 | 1900 | 584 | 150 | 3652 | 1426 | 2963 | 982 | |

Fonte: DNIT/AP/Div. Planejamento - Serv. Coord. e Gerência de Sistemas Rodoviários
(1) Caxias do Sul não é capital do estado

Fonte: Dados DNIT(2002)

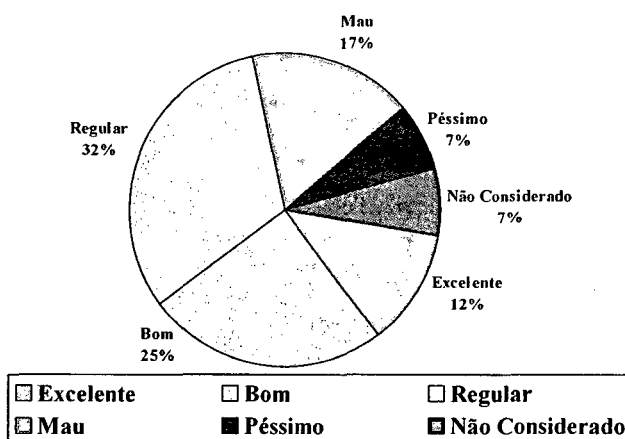
Apesar de a malha rodoviária ser muito extensa, a maior parte não apresenta boas condições. Do total de estradas, 90% não é pavimentada. Além deste fato, dos 70,6 mil km das estradas federais, principais vias de ligação rodoviária entre as principais zonas urbanas, capitais estaduais e regiões densamente povoadas, somente 37% são consideradas boas ou excelentes. As figuras 4.1.6.e e 4.1.6.f, a seguir, retratam este quadro, que apesar de ser um fator negativo da infraestrutura brasileira, ao mesmo tempo representa uma vantagem competitiva para as empresas automotivas do Brasil, e de ônibus em particular, pois estas condições precárias fazem com que as empresas desenvolvam produtos capazes de se adaptar a estes fatores de forma eficiente para atender ao mercado brasileiro.

Figura 4.1.6.e – Condições das estradas federais

| Rodovias | Pavimentadas | | Não Pavimentadas | | Total (Km) | |
|-------------------|----------------|-------------|------------------|--------------|------------------|---------------|
| | Km | % | Km | % | Km | % |
| Federais | 56.139 | 79,5% | 14.484 | 20,5% | 70.623 | 4,1% |
| Estaduais | 91.907 | 44,2% | 116.123 | 55,8% | 208.030 | 12,1% |
| Municipais | 16.993 | 1,2% | 1.429.296 | 98,8% | 1.446.289 | 83,8% |
| Total (Km) | 165.039 | 9,6% | 1.559.903 | 90,4% | 1.724.942 | 100,0% |

Fonte: Dados DNIT(2002)

Figura 4.1.6.f – Condições das estradas federais.



Fonte: DNIT (2002)

O predomínio do modal rodoviário na matriz de transporte de passageiros e os deslocamentos de longa distância entre as cidades brasileiras criou a necessidade de projetar e montar ônibus rodoviários para tornar as viagens confortáveis em estradas que apresentam condições precárias. As montadoras de chassis responderam às necessidades da demanda com a montagem de ônibus com suspensão a ar e com duplo eixo traseiro, enquanto que as montadoras de carroceria adotaram soluções como a adequação de sistemas de ar-condicionado para ônibus, do projeto de poltronas confortáveis, instalação de sistemas de televisão internos e projetos de bares, dentre outros aspectos.

4.2 – Caracterização da Marcopolo

Nesta seção serão apresentadas informações específicas a respeito da empresa fabricante de carrocerias de ônibus Marcopolo, a fim de permitir uma melhor caracterização da empresa tendo em vista os objetivos propostos por esta dissertação.

4.2.1 – Negócio e Missão

Segue abaixo a descrição do negócio, da missão e do princípios da Marcopolo (fonte: Relatório Anual da empresa – ano 2002).

Negócio :

Soluções e serviços para o transporte coletivo.

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.

Princípios:

A Marcopolo utiliza seis princípios fundamentais para o sucesso de seu negócio:

Cliente – Contato permanente para orientar nossas ações;

Lucro – Essencial para o desenvolvimento e perpetuação da empresa;

Mercado – Liderança permanente;

Ser Humano – Respeitado, comprometido e valorizado para a segurança do nosso sucesso;

Comunicação – Ágil, clara e objetiva;

Imagem – Patrimônio a ser preservado e fortalecido.

4.2.2 – Histórico

Segue na figura 4.2.2 os principais fatos relevantes da história da Marcopolo (fonte: Relatório Anual da empresa -2002). Podemos destacar a primeira exportação, realizada em 1971 para a Venezuela; a abertura do capital da empresa, realizada em 1974; a instalação da fábrica em Portugal em 1991; a obtenção dos certificados de qualidade ISO 9001/2, fato que facilitou o acesso da empresa nos mercados externos; as diversas ações no mercado internacional em 2001; e a adesão ao nível 2 de Governança Corporativa da BOVESPA em 2002.

figura 4.2.2 – Fatos relevantes da Marcopolo

| ANO | FATO |
|-----------------------|--|
| 1949 | É constituída, em Caxias do Sul (RS), a Nicola&Cia Ltda, pequena oficina de reparos e pintura de caminhões. Após alguns meses foi iniciada a fabricação de carroceria de ônibus, ainda com estrutura de madeira. |
| 1953 | Lançamento das primeiras carrocerias em aço. |
| 1957 | Inauguração do primeiro módulo da Fábrica no Bairro Planalto, em Caxias do Sul (RS). |
| Final da década de 50 | Criação do GEIA (Grupo Executivo da Indústria Automobilística), voltado para o desenvolvimento da indústria automobilística. |
| 1961 | Foram exportadas as primeiras unidades para o Uruguai. |
| 1968 | Foi lançado no Salão do automóvel o MARCOPOLO, um novo modelo de ônibus rodoviário. Devido ao extraordinário êxito do produto, a empresa alterou seu nome para Marcopolo S. A Carrocerias e ônibus. |
| Década de 70 | Lançamento das linhas de produto Geração II e III. |
| 1971 | Início das exportações das primeiras unidades desmontadas (CKD), conjugada com fornecimento de tecnologia. Após as vendas iniciais para a Venezuela, seguiu-se o Equador, Chile, Peru, Gana e México. |
| 1973 | Primeira crise do petróleo duplicou os preços dos combustíveis, impulsionando os sistemas de transporte coletivos urbanos e rodoviários. |
| 1974 | Abertura de capital. |
| 1981 | Construção de uma nova fábrica, no bairro de Ana Rech, em Caxias do Sul (RS), que mais tarde torna-se-ia a principal unidade fabril da Marcopolo. |
| 1983 | Lançamento da linha de produtos Geração IV. |
| 1986 | Implantação da atual MVC, fábrica de componentes plásticos (fornecedora e 100 % controlada pela Marcopolo), em São José dos Pinhais, PR. |

figura 4.2.2 – Fatos relevantes Marcopolo (continuação)

| ANO | FATO |
|------------------|--|
| 1991 | Instalação da fábrica em Coimbra, Portugal. |
| 1992 | Lançamento da linha de produtos Geração V e aliança estratégica com uma empresa local no México. |
| 1996 | Instituição do programa de ADR's Nível 1 (NYSE). |
| 1996/1997 | Obtenção dos certificados ISO 9002 e ISO 9001. |
| 1998 | Apresentação do mini ônibus Volare e constituição da unidade Mapla, na Argentina. |
| 1999 | Fim da aliança com a empresa local no México e aquisição da Polomex, que deu origem a Joint venture com a Mercedes Benz México S A . |
| 2000 | Lançamento de produtos Geração VI. |
| 2001 | Ampliação das atividades no mercado internacional: |
| | (i) Constituição da Superpolo em Bogotá, Colombia, através de uma joint venture com o líder de mercado local; |
| | (ii) Compra de parte dos ativos da Volvo South Africa (Pty) Limited, constituindo uma nova unidade fabril na Africa do Sul, a Marcopolo South Africa; |
| | (iii) Celebração de um contrato de transferência de tecnologia para a Iveco, objetivando a produção de modelos de ônibus para atender ao mercado chinês, através da Changzhou Bus Company (CBC). |
| 2002 | Adesão ao nível 2 de Governança Corporativa do BOVESPA |

Fonte: Relatório Anual da Marcopolo – ano 2002

4.2.3 – Análise da Organização

A Marcopolo possui cerca de 9.000 colaboradores (ano de 2002), dos quais aproximadamente 7.400 no Brasil e 1.600 no exterior.

A empresa possui oito unidades industriais fabricantes de carrocerias, das quais três situadas no Brasil e cinco no exterior, totalizando uma capacidade produtiva de cerca de 24.200 unidades/ano, com o Brasil respondendo por 68% da capacidade. Segue uma breve descrição de cada unidade industrial da Marcopolo:

Unidades no Brasil

- Unidade Ana Rech – Principal fábrica da Marcopolo, localizada em Caxias do Sul (RS), onde são fabricados os ônibus rodoviários e urbanos;
- Unidade Planalto – Localizada em Caxias do Sul (RS) é destinada à produção de microônibus e LCV. Em conjunto com a unidade Ana Rech, possui uma capacidade de produção de cerca de 13.500 unidades por ano;
- Ciferal Indústria de ônibus Ltda – Localizada em Xerém, município de Duque de Caxias (RJ), foi adquirida pela Marcopolo em 1999. É focada na produção de ônibus urbanos, com capacidade de produção de 3.000 unidades por ano.

Unidades no exterior

- México – A Polomex S.A de C.V. , localizada em Monterrey, é resultado de uma associação com a Mercedes-Benz, tendo sido adquirida em 1999. Possui uma capacidade de produção de 4.000 ônibus por ano, destinados aos mercados da América do Norte, América Central e Caribe. Nesta associação, a Mercedes-Benz é responsável, além do fornecimento de chassi, por todas as etapas de comercialização, inclusive o financiamento de clientes;
- Argentina – A Marcopolo Latino América S.A. está situada na cidade de Rio Cuarto, na província de Córdoba, tendo iniciado suas atividades em 1998. Possui capacidade de produção de 1.250 ônibus por ano, destinados aos mercados local e de países vizinhos;

- Portugal – A Marcopolo indústria de carroçarias S.A. está localizada em Coimbra, tendo iniciado suas operações em 1991. Possui capacidade de produção da ordem de 250 unidades por ano, destinada aos principais mercados constituintes da Comunidade Econômica Européia;
- Colômbia – A Superpolo S.A. está localizada em Bogotá, tendo iniciado suas atividades em dezembro de 2001. Possui capacidade de produção de cerca de 2.000 unidades por ano, destinados aos mercados da Colômbia, Venezuela, Equador e Panamá;
- África do Sul – A Marcopolo South África PTY Ltd está sediada em Johannesburgo, tendo iniciado as suas atividades em novembro de 2001. Esta unidade possui capacidade de produção de cerca de 700 carrocerias por ano, entre ônibus urbanos e microônibus, destinada principalmente ao mercado local.

A Marcopolo também possui uma aliança estratégica na China, com a Iveco e a CBC (empresa local) para transferência de tecnologia, num contrato de duração de cinco anos.

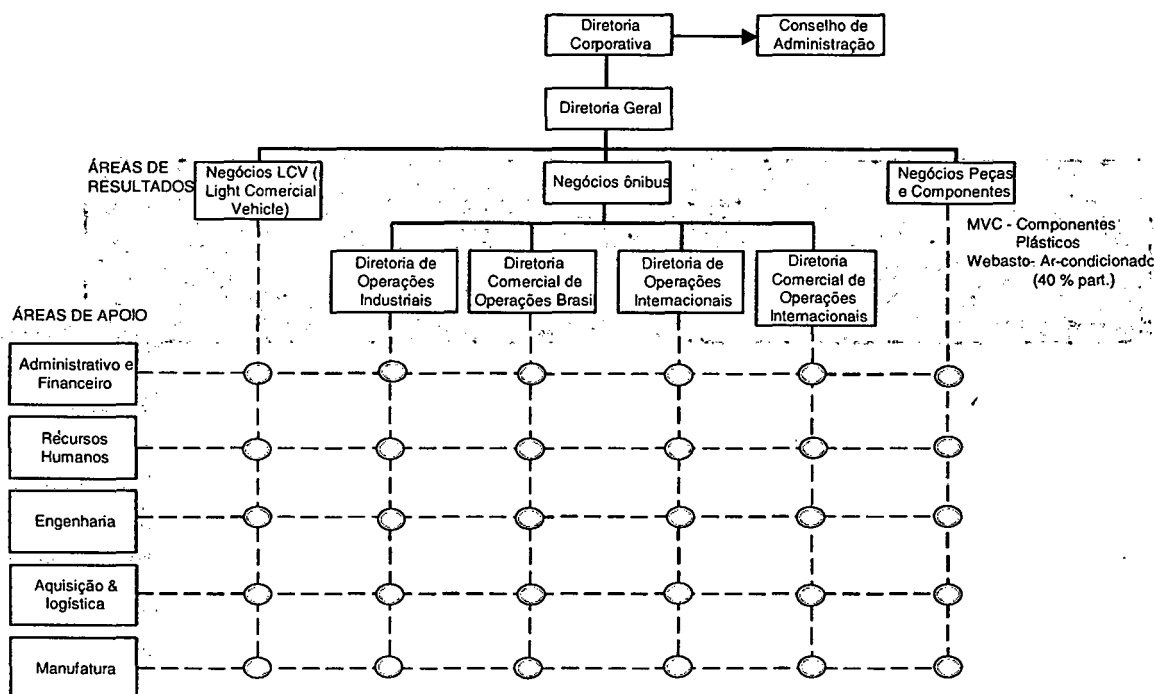
Além destas, merece ainda ser citada a MVC Componentes Plásticos Ltda, com sede em São José dos Pinhais(PR), e unidades em Catalão(GO), Xerém (RJ), Caxias do Sul (RS) e Monterrey (México). Trata-se de uma empresa voltada para a produção de componentes plásticos com aplicações nas indústrias aeronáutica, automobilística, refrigeração, telefonia e áreas de comunicação visual, utilizando processos de alta tecnologia como o RTM Light, Vaccum Forming e Fiberprint.

No tocante ao processo de comercialização, a empresa possui um total de 86 representantes no Brasil, além 21 representantes no exterior

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, conforme pode ser visualizado no macroorganograma da figura 4.2.3.

Também visível na figura 4.2.3. está a separação existente entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, em conformidade com as modernas regras de Governança Corporativa (nível 2 do BOVESPA).

Figura 4.2.3.– Macroorganograma da Marcopolo S.A.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em entrevista realizada com executivos da Marcopolo

A Marcopolo recebeu ao longo de 2002 diversas premiações de entidades certificadoras, patronais e de imprensa, conforme segue:

- Empresa Modelo do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa – Revista Exame;
- Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia – Categoria Responsabilidade Social Corporativa – Associação Brasileira de Recursos Humanos Nacional;
- Prêmio ABS de Saúde e Segurança – Associação Brasileira de Segurança;
- As 200 Maiores Exportadoras do Sul – Revista Expressão;

- *Top of Mind* – 1º lugar em Caxias do Sul, RS e 5º no estado do RS – Revista Amanhã;
- Certificação OHSAS 18001 em Saúde e Segurança Ocupacional – DNV (Det Norske Veritas Certificadora Ltda);
- Prêmio Qualidade RS – Troféu Prata – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade;
- Destaque Mundial no Desenvolvimento de Inovações em Tecnologia de Plásticos de Alta Performance – Centro de Tecnologia Europeu (MVC);
- Prêmio Os Melhores do Setor Automotivo – Melhor Encarroçadora e Empresa do Ano – Revista Autodata;
- Prêmio Os Melhores do Setor Automotivo –Veículos Comerciais Leves – Volare A5 – Revista Autodata;
- Destaque no Marketing 2002 - (Volare) ABMN;
- As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil (7º lugar) – Revista Exame;
- Certificado Empresa Amiga da Criança – Abrinq;
- Top de Ecologia ADVB 2002 – ADVB;
- 10º Prêmio Expressão de Ecologia – Categoria Controle de Poluição – Revista Expressão;
- Certificado de Responsabilidade Social – Assembléia Legislativa do Estado do RS;
- Prêmio Destaque do Comércio Exterior 2002 – Categoria Exportador – AEB (Associação Exterior do Brasil);
- Melhor no Setor de Carrocerias para ônibus – Revista Transporte Moderno;

4.2.4 – Dados Financeiros

Segue na figura 4.2.4.a um comparativo (2002/2001) dos principais indicadores econômicos e financeiros da empresa.

Figura 4.2.4.a – Principais indicadores econômicos e financeiros da Marcopolo S.A., anos 2002/2001

(em R\$ milhões reais, exceto percentagens e lucro por ação)

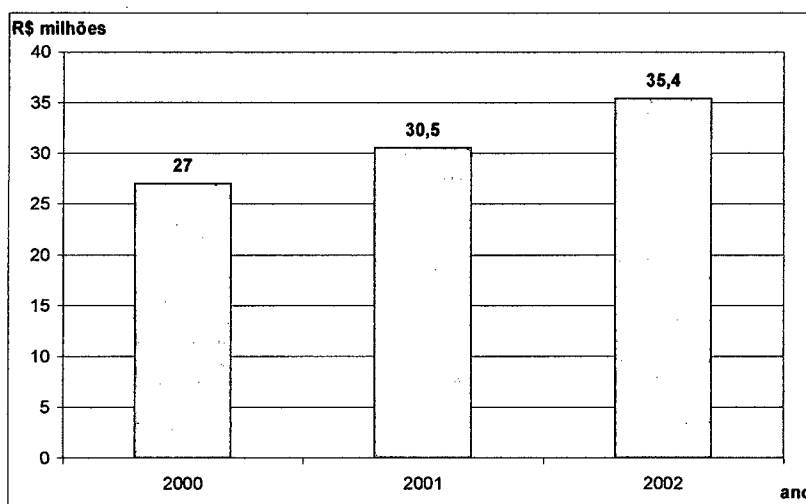
| Dados consolidados | 2002 | 2001 | Variação (%) |
|---|--------|--------|--------------|
| Desempenho Geral | | | |
| Receita Operacional Líquida | 1481,6 | 1056,6 | 40,2 |
| Receitas no Brasil | 549,8 | 457,7 | 20,1 |
| Receitas no Exterior | 931,8 | 598,9 | 55,6 |
| Lucro Líquido | 53,8 | 40,1 | 34,2 |
| Lucro por Ação | 0,506 | 0,511 | -1,0 |
| Retorno s/Capital investido | 49,3% | 28,7% | 20,6pp |
| Retorno s/Capital Líquido | 19,5% | 18,9% | 0,6pp |
| Desempenho Operacional | | | |
| Lucro Bruto | 372,2 | 255,8 | 45,5 |
| EBITDA | 237,7 | 111,4 | 113,4 |
| Lucro Operacional (antes do Result. Financ.) | 212,7 | 89,9 | 136,6 |
| Investimento no Ativo Permanente | 35,4 | 55,1 | -35,8 |
| Posição Financeira | | | |
| Caixa e equivalentes a Caixa | 392,1 | 123,4 | 217,7 |
| Ativo Total | 1057 | 842,5 | 25,5 |
| Passivo Financeiro de curto prazo | 388,3 | 261,7 | 48,4 |
| Passivo Financeiro de longo prazo | 213,7 | 139,8 | 52,9 |
| Passivo Financeiro Líquido/Patr. Líquido | 61,6% | 131,1% | 69,5pp |
| Patrimônio Líquido | 340,2% | 212,2 | 60,3 |
| Margens e Índices | | | |
| Margem EBITDA | 16,0% | 10,5% | 5,5 pp |
| Margem Operacional | 14,4% | 8,5% | 5,9 pp |
| Margem Líquida | 3,6% | 3,8% | -0,2 pp |

Fonte: Relatório anual Marcopolo - 2002

A empresa realizou no ano de 2002, um total de R\$ 35,4 milhões em investimentos, dos quais R\$ 18,9 milhões pela controladora, R\$ 7,4 milhões pela Superpolo Colômbia, R\$ 5,8 milhões pela MVC e R\$ 3,3 milhões pela Marcopolo South África. Estes investimentos visaram à modernização dos parques fabris, desenvolvimento de novos produtos e no aumento da capacidade produtiva, e se

comparam favoravelmente diante dos valores realizados nos anos anteriores, conforme figura 4.2.4.b.

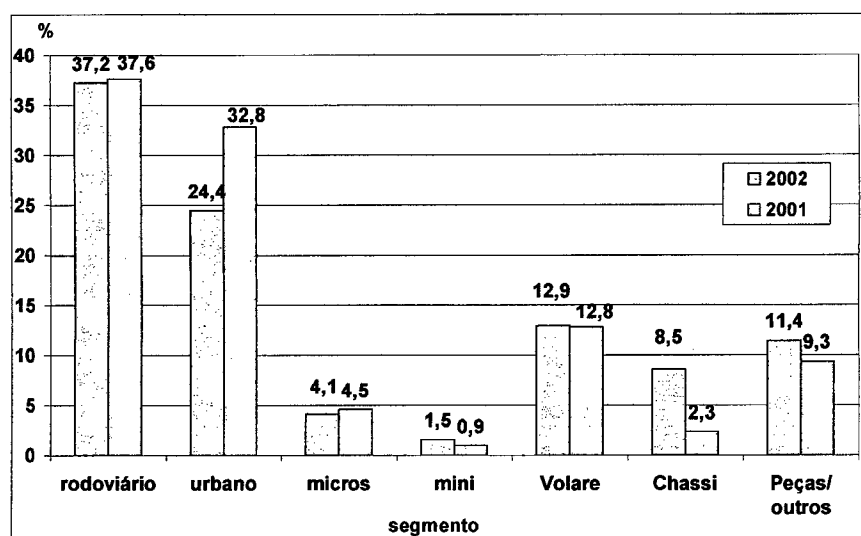
Figura 4.2.4.b – Valores realizados em investimentos pela Marcopolo – anos 2000/2001/2002



Fonte: Relatório anual da Marcopolo (2002)

A composição da receita líquida da empresa, por segmento de mercado, para os anos 2001 e 2002, está presente na figura 4.2.4.c

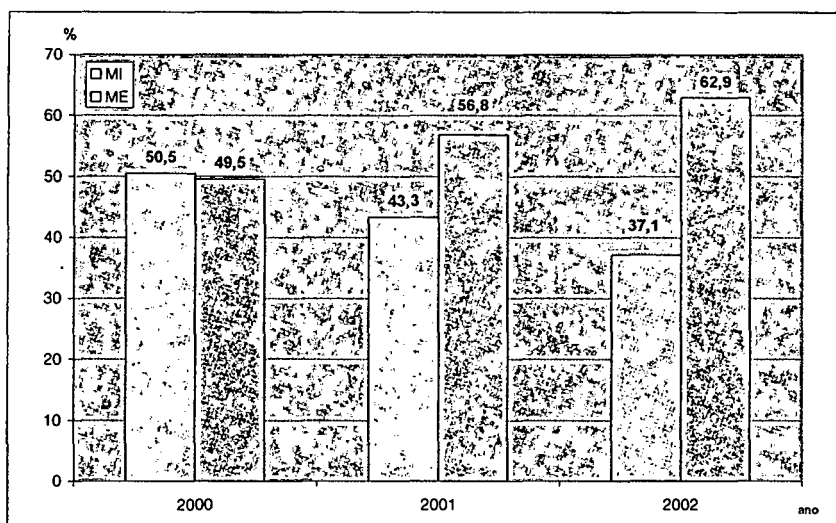
Figura 4.2.4.c – Valores realizados em investimentos pela Marcopolo – anos 2001/2002



Fonte: Relatório anual da Marcopolo (2002)

A crescente participação do mercado externo na composição da receita líquida da empresa está presente na figura 4.2.4.d.

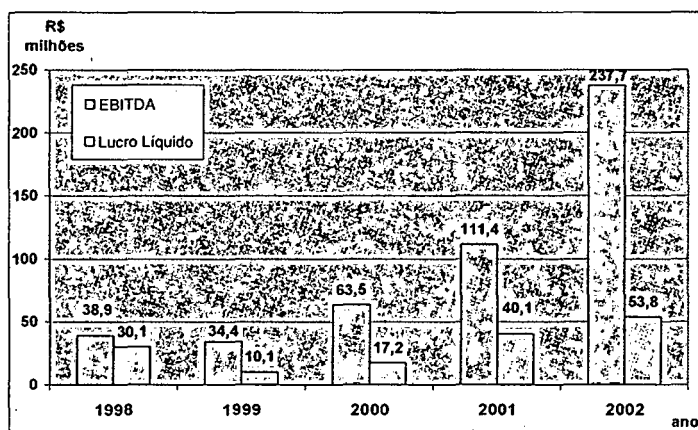
Figura 4.2.4.d – Composição da Receita Líquida da Marcopolo por mercado (interno x externo) – anos 2000/2001/2002



Fonte: Relatório anual da Marcopolo (2002)

Na figura 4.2.4.e está presente a evolução obtida no EBITDA e no Lucro Líquido da empresa, no período compreendido entre 1998 e 2002.

Figura 4.2.4.e – Evolução EBITDA e do Lucro Líquido da Marcopolo S.A. – 1998 a 2002



Fonte: Relatório anual da Marcopolo (2002)

Complementado as informações contidas na figura 4.2.4.a, têm-se os outros indicadores financeiros da empresa na figura 4.2.4.f.

Figura 4.2.4.f –Indicadores Financeiros Marcopolo S.A.–
Período 2000 a 2002

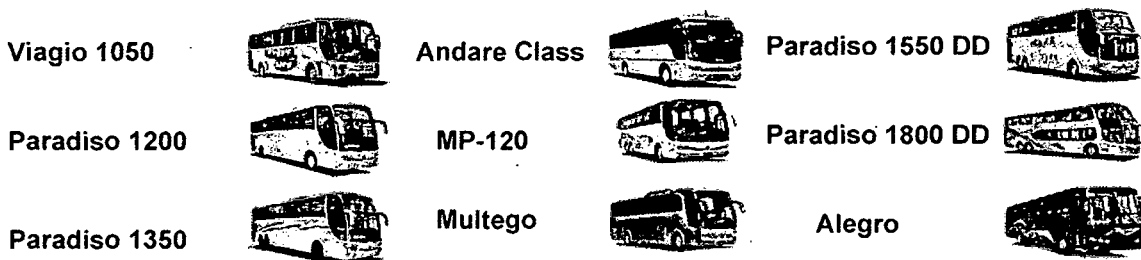
| Índice | descrição | dez/02 | dez/01 | dez/00 |
|-------------------------------|-------------------------|--------|--------|--------|
| Liquidez corrente | AC/PC | 1,68 | 1,34 | 1,49 |
| Liquidez geral | (AC+RLP)/(PC+ELP) | 1,24 | 1,1 | 1,15 |
| Taxa retorno investimento (%) | (LL/PL) anualizado | 25,35 | 18,9 | 8,8 |
| Endividamento | (PC+ELP)/AT) | 0,67 | 0,75 | 0,66 |
| Capitalização | (PL/AT) | 0,32 | 0,25 | 0,36 |
| Índice de cobertura | (EBITDA/Res.Financeiro) | 1,95 | 2,77 | 3,09 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base no documento apresentado pela Marcopolo na reunião com analistas e investidores, de 04/08/2003

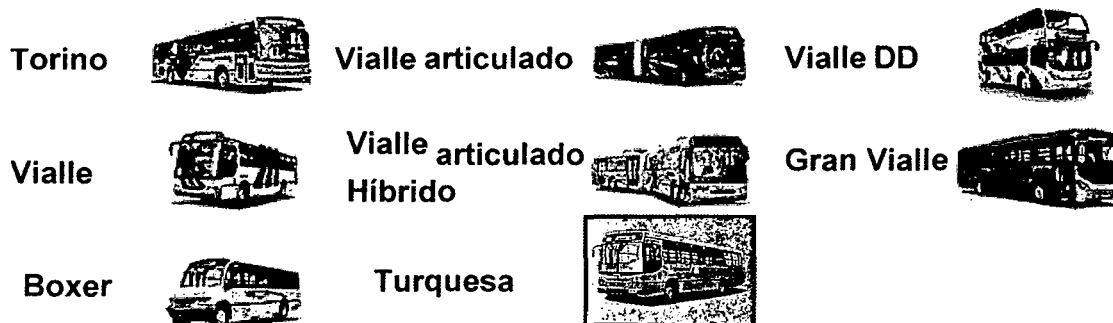
4.2.5 – Análise dos Produtos

A Marcopolo possui uma linha completa de produtos para o transporte coletivo de passageiros, visando a atender todos os segmentos de mercado existentes. A Ciferal responde pela produção apenas dos modelos Turquesa (segmento urbano), Fratello e Vicino (miniônibus), enquanto os modelos de microônibus Senior e Listo são fabricados apenas na unidade industrial da Colômbia. Seguem abaixo os produtos oferecidos pela empresa para cada um dos segmentos de mercado.

a) Segmento Rodoviário – Voltado ao transporte em pequenas, médias e longas distâncias, tem como característica marcante o *design* arrojado. As opções de modelos vão desde o Viaggio 1050 até o Paradiso 1800 *Double Decker*, ônibus de alta performance e *top* da linha rodoviária.



b) Segmento Urbano – Visando a atender às necessidades de conforto, agilidade e segurança dos usuários de transporte coletivo, existem diversos modelos de carrocerias voltadas ao transporte urbano, destacando-se o modelo Torino *Standard*, o mais vendido do Brasil; até o modelo Viale *Low Entry*, o mais avançado da linha urbana, com bancos acolchoados e piso rebaixado.



c) Segmento Micro-ônibus – Voltado ao deslocamento rápido nas grandes cidades e também para o turismo.



d) Segmento Miniônibus – Possuem aplicações semelhantes aos microônibus, porém oferecendo maior capacidade e agilidade, ideais para o transporte urbano



4.2.6 – Processo produtivo

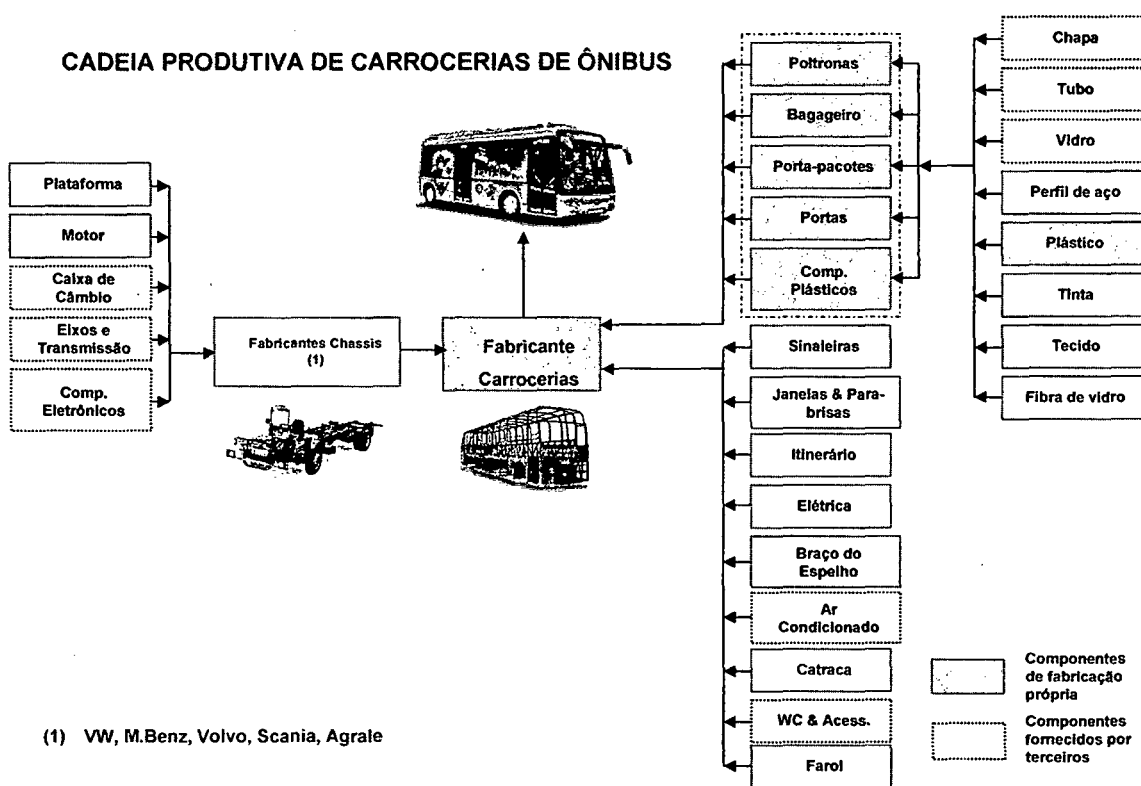
O processo de produção de uma carroceria de ônibus é composto por diversas fases. A primeira fase consiste na fabricação de peças, seguida pela montagem em linha, na qual as peças fabricadas são agregadas para a formação da carroceria. Esta montagem é realizada diretamente sobre o chassi.

Desta forma, o processo de fabricação consiste nas seguintes etapas:

- As matérias-primas são transformadas em peças por corte, conformação, união por soldagem e ajustes, transformando-se em subconjuntos ou peças de carrocerias;
- O chassi é o conjunto básico para o início da montagem. Via de regra, este chassi é fornecido pelo cliente. A carroceria também pode ser montada no processo PKD (independente do chassi);
- A estrutura da carroceria, formada por peças pré-fabricadas em chapas e tubos de aço galvanizado, é montada por meio de dispositivos próprios, denominados gabaritos. Unem-se à base: as laterais, o teto, a frente e a traseira. Assim é obtida a estrutura básica do veículo (casulo). Gabaritos são dispositivos que facilitam a junção de componentes dentro de rígidos limites de tolerância dimensionais;
- Em seguida, a estrutura soldada é protegida por uma solução antiferruginosa;
- Com a estrutura montada, são feitos o revestimento do assoalho e o chapeamento da carroceria;
- Com a estrutura já revestida, o veículo recebe a pintura de acordo com o projeto de cada cliente;
- Após a pintura, o veículo passa para a fase de montagem e acabamento, recebendo os acessórios finais para o teste e liberação do produto pronto pelo controle de qualidade da empresa.

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. Na figura 4.2.6.a , tem-se uma representação resumida da cadeia produtiva de fabricação de carrocerias de ônibus da Marcopolo.

Figura 4.2.6.a – Representação resumida da cadeia produtiva de fabricação da carrocerias da Marcopolo



Na figura 4.2.6.b , tem-se uma relação dos principais componentes e respectivos fornecedores e prestadores de serviço utilizados pela empresa.

Figura 4.2.6.b – Principais componentes utilizados pela Marcopolo.

| componente | fornecedor | Tipo fornecedor | % de fornecimento sobre o total das compras da companhia |
|---------------------------|--|--------------------|--|
| Chassi | Agrale S.A | Não Ligado | 12,18 |
| Alumínio | Cia Brasileira de Alumínio | Não Ligado | 4,80 |
| Chapa de aço | CSN | Não Ligado | 3,12 |
| Tecido | Aunde Coplatex S.A | Não Ligado | 2,83 |
| Peças de fibra e plástico | MVC Componentes Plásticos | empresa controlada | 2,51 |
| Transporte | Servicarga Transportes e Serviços Ltda | Não Ligado | 2,28 |
| Alongamento de chassi | Tuttotransporti Com | Não Ligado | 2,28 |
| Mão-de-obra | Polo Serviços em Plásticos Ltda | empresa controlada | 2,16 |
| Motores | MVM Motores Diesel Ltda | Não Ligado | 2,11 |
| Tubos de aço | Dinaço Ind e Com. e Ferro Ltda | Não Ligado | 2,03 |

Fonte: BOVESPA (2003)

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 da empresa. Além disso, 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:

- CKD (*completely knocked down* – completamente desmontadas) – Consiste em carrocerias ônibus completamente desmontadas, sem chassi, permitindo que sejam alojados de duas a seis carrocerias em um contêiner. Normalmente utilizadas para exportação de carrocerias de ônibus mais simples;

- 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 normalmente utilizadas para a exportação de carrocerias um pouco mais complexas;
- 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;
- CBU (*completly built unit* – unidade completa) – Englobando a unidade completa (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.

A Marcopolo tem obtido crescimentos constantes do seu volume de produção, em todos os segmentos de mercado, conforme pode ser visto na figura 4.2.6.c. O miniônibus Volare aparece em separado, junto com a produção de furgões, por apresentar um processo de produção e comercialização diferenciado.

Figura 4.2.6.c – Volume anual de produção de veículos da Marcopolo (1997-2002)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Rodoviário | 2.391 | 2.434 | 1.646 | 2.643 | 2.957 | 3.335 |
| Urbanos | 3.562 | 4.203 | 3.235 | 4.113 | 5.096 | 5.367 |
| Micros | 946 | 935 | 678 | 1.561 | 1.412 | 1.361 |
| Mini (LCV) | | | | | 350 | 784 |
| Subtotal | 6.899 | 7.572 | 5.559 | 8.317 | 9.815 | 10.847 |
| Volare/Furgão | | 429 | 1.084 | 2.934 | 2.197 | 3.133 |
| Total | 6.899 | 8.001 | 6.643 | 11.251 | 12.012 | 13.980 |

Fonte: BOVESPA(2003)

4.3 – A Estratégia de Negócios da Marcopolo

Para o levantamento de informações sobre a estratégia de negócios da Marcopolo e a inserção da empresa na indústria brasileira e mundial de carrocerias, foram realizadas entrevistas junto a executivos da empresa, representados pelo Diretor de Assuntos Corporativos, Sr. Carlos Zignani, e o Diretor de Recursos Humanos, Sr. Paulo Ricardo Smidt. Além das perguntas concernentes ao tema, foram respondidos questionários específicos.

Para facilitar a compreensão, este capítulo está dividido em duas seções: a primeira trata da estratégia da Marcopolo no mercado brasileiro, e a segunda aborda a estratégia de internacionalização da empresa.

Em ambas as seções, de forma a viabilizar o melhor entendimento das informações levantadas pelas entrevistas, as mesmas seguem sob a forma de resumo, no qual os principais assuntos estão destacados em tópicos. Em seguida, estão os resultados obtidos com o preenchimento dos questionários, de acordo com o conceito de negócios de Porter das Cinco Forças Competitivas (1986), conforme modelo existente no anexo I, os Critérios Competitivos de Slack (2002), segundo anexo II, e os Padrões de Estratégias Globais de Porter (1999), cujo modelo se encontra no anexo III.

4.3.1 – Estratégia no Mercado Doméstico da Marcopolo

Nesta seção, procurou-se fazer um resumo da entrevista com os executivos da Marcopolo, abordando os aspectos ligados a estratégia da empresa no mercado brasileiro – localização, grau de verticalização, nível de atendimento a clientes exigentes, competência essenciais da empresa, vantagens competitivas, relacionamento com fabricantes de chassi, comercialização e relacionamento com clientes e negócios futuros. Em seguida, encontram-se os resultados dos questionários conforme conceito de negócios de Porter das Cinco Forças Competitivas (segundo modelo existente no anexo I) e de Critérios competitivos de Slack (anexo II).

4.3.1.1- Resumo da entrevista

- Localização

A Marcopolo manteve-se em Caxias do Sul, em vez de se localizar próxima dos grandes centros urbanos e dos fornecedores de chassi, pois a região de Caxias do Sul possui a cultura oriunda da imigração italiana, de fazer as coisas acontecerem.

Os imigrantes italianos que chegaram à Serra Gaúcha encontraram uma região com florestas e frio. Restava a eles trabalhar e superar os obstáculos, o que moldou a característica de união das pessoas, fazendo com que umas ajudassem às outras, e pudessem superar as inúmeras dificuldades encontradas. Estes imigrantes italianos possuíam, e passaram para as gerações posteriores, habilidades diferenciadas ligadas ao artesanato e trabalhos manuais.

Desta forma, a empresa entende que a região da Serra Gaúcha possui uma mão-de-obra diferenciada, e por isso, a empresa passou a incentivar a vinda de fornecedores de outras regiões para Caxias do Sul, de modo que hoje a região pode ser caracterizada como um grande pólo produtor de autopeças para ônibus.

- Grau de Verticalização

Na Europa, as empresas de ônibus não são verticalizadas, utilizando de fornecedores de quase todos os componentes (por exemplo, poltronas), cabendo a elas apenas a montagem do chassi.

Quando a Mercedes-Benz veio para o Brasil, produziu carrocerias de ônibus padronizadas. Entretanto, o grande diferencial competitivo hoje é a flexibilidade, ou seja, a capacidade de customizar a carroceria de ônibus conforme as necessidades dos clientes. Esta capacidade foi obtida pela Marcopolo a partir da pura necessidade de fazer e desenvolver tudo relativo a carroceria de ônibus, pois não havia fornecedores externos para suprir esta demanda. Hoje, a empresa é altamente verticalizada, produzindo os componentes para carroceria considerados estratégicos.

Um item é considerado estratégico se for um diferencial em relação à concorrência, e cuja qualidade seja percebida pelo clientes – por exemplo, as poltronas de ônibus. Assim, fruto desta política estratégica, a Marcopolo é hoje a maior fabricante de poltronas do mundo, com uma produção anual da ordem de 600.000 unidades.

Os componentes considerados estratégicos pela Marcopolo no ônibus são:

- Poltronas;
- Portas;
- Porta-pacote (*overhead bin*);
- Portinholas;
- Alguns componentes plásticos.

A fabricação própria destes itens permite a empresa ter ganhos de escala na produção. Assim, o fato de ser altamente verticalizada, embora tenha surgido como fruto de uma necessidade, é visto hoje como uma grande vantagem competitiva.

As demais concorrentes da Marcopolo no Brasil também são verticalizadas, produzindo suas próprias poltronas, por exemplo, mas não possuem a mesma escala de produção que a Marcopolo.

A empresa tem como um dos maiores fornecedores a controlada MVC, situada em Curitiba, e especializada na fabricação de componentes plásticos. Esta empresa tem realizado pesquisas visando à substituição de componentes metálicos utilizados nas carrocerias de ônibus, a fim de obter componentes para carrocerias mais leves e com maior durabilidade.

Dando seguimento a esta estratégia de verticalização, em 2003 a empresa adquiriu 40% de participação na Webasto, produtora de equipamentos de ar-condicionado utilizados nos ônibus.

- Nível de atendimento a clientes exigentes

Quanto mais exigente for o cliente, melhor, pois a empresa consegue fazer em sua linha de montagem tanto uma carroceria de ônibus *doubledeck* altamente sofisticado quanto um modelo simples.

Tem-se como exemplo os 15 ônibus conversíveis comercializados para a Arábia Saudita, que são usados para peregrinação à Meca, que sofreram adaptação de um teto solar, para que os peregrinos tenham o sol sobre as suas cabeças durante a realização da viagem, da mesma forma que os peregrinos tinham na antigüidade.

Hoje a empresa atende às exigências da norma européia, mas ainda não atende à norma americana, sendo a principal diferença quanto ao nível de ruído aceitável.

- Competências essenciais da empresa

A principal competência da Marcopolo é a capacidade de produzir carrocerias com grande nível de customização, atendendo às solicitações dos clientes. De fato, o processo produtivo tem suportado a realização de vendas de produtos com grande nível de adaptação, de forma que entende-se que “quanto mais diferente e difícil de se produzir, melhor”, pois os concorrentes, principalmente os internacionais, não possuem capacidade similar no processo produtivo.

- Vantagens competitivas da empresa

A Marcopolo tem vantagens competitivas ligadas a custo (conseqüência de ganhos de escala, principalmente na fabricação de componentes) e flexibilidade (entendida como a capacidade de atender a customizações nas carrocerias dos ônibus, sob demanda do cliente). Assim, enquanto um ônibus rodoviário da Marcopolo é comercializado no mercado internacional por cerca de US\$ 200 mil, o ônibus da Mercedes-Benz pode chegar a quase US\$ 300 mil.

A Marcopolo tem um setor de engenharia muito desenvolvido, que além de realizar projetos de produtos com um design muito atraente (que talvez também

seja uma herança da colonização italiana), realiza seus próprios projetos de processos de fabricação. Diversos dos equipamentos utilizados no processo de fabricação de ônibus são de fabricação própria. Isto garante que mesmo se um concorrente copiar a tecnologia presente num produto, terá dificuldade em produzi-lo da mesma maneira que a Marcopolo produz.

Outro aspecto importante está no processo logístico, cada vez mais desenvolvido. A empresa utiliza em sua fábrica as modernas técnicas japonesas de gestão, como o *just in time*, e vem trabalhando numa maior integração com os fornecedores, notadamente através da internet, de modo que as ordens de produção em suas fábricas geram automaticamente solicitações de compra de suprimentos nos fornecedores, dentro das especificações e quantidades necessárias. Além disto, a fim de permitir a exportação de carrocerias desmontadas, a empresa desenvolveu os sistemas do tipo CKD, SKD e PKD

- Relacionamento com fabricantes de chassi

A Marcopolo entende que os fabricantes de chassi são seus parceiros no atendimento aos clientes, devendo manter uma relação de parceria com todos os fabricantes nacionais e não se aliando a nenhum em particular.

Embora o chassi represente em média de 50% (no rodoviário) a 60% (urbano) do valor total de um ônibus, a empresa não se sente tentada a entrar no ramo de fabricação de chassi, pois se trata de uma competência, oriunda da área automotiva, que a Marcopolo não possui.

Entretanto, num segmento que surgiu há pouco tempo, como o de miniônibus, a empresa criou o modelo Volare, os únicos nos quais só se utiliza um fornecedor de chassi, da empresa Agrale. A Marcopolo oferece a seus clientes uma solução completa, sendo responsável pela comercialização integral do veículo (chassi + carroceria), não havendo possibilidade do cliente optar por algum outro tipo de chassi. Para este produto em particular, o sistema de comercialização é diferente dos demais, utilizando-se de concessionárias próprias em vez de representantes

de vendas. E embora produzido pela Marcopolo, o Volare é utilizado como uma marca independente, que dispõe inclusive de *site* próprio na internet. Com este processo diferenciado dos demais segmentos, este produto tem, percentualmente, maiores margens de lucro que os demais produtos dos segmentos de mercado micro e urbano.

- Comercialização e relacionamento com os clientes

Com o objetivo de fidelizar os clientes com a empresa, usa-se como estratégia de comercialização o marketing pessoal, realizada pelos representantes não só junto aos empresários de empresas de prestação de transporte, mas também junto aos motoristas de ônibus, pois estes ajudam a formar a opinião dentro da empresa sobre a qualidade da carroceria de ônibus. Com isto, foi criado um centro de treinamento de motoristas, dentro da Marcopolo, para possibilitar aos mesmos um melhor conhecimento das características de operação dos ônibus da empresa.

Tem-se como política descobrir quem são os clientes formadores de opinião e estabelecer com eles um relacionamento privilegiado. Muitos dos clientes que visitam às nossas fábricas aproveitam a oportunidade para realizar compras de carrocerias.

Hoje são usados dois canais de comercialização, de acordo com o produto:

a) Os veículos do tipo LCV (*Light Comercial Vehicle*), como o Volare, são comercializados na rede de concessionária própria, a maioria das vezes contra estoque. Para estes veículos são oferecidos financiamento pelo banco ABN-Amro e a possibilidade de adesão ao sistema de consórcio;

b) As carrocerias são comercializadas por meio de representantes, que montam a ficha com as características técnicas junto com os clientes.

- Negócios futuros

A Marcopolo identifica que possui quatro grandes áreas de atuação no futuro, os quais são:

Carroceria – A empresa pretende manter-se neste mercado, continuando a oferecer linha completa de produtos, com qualidade e design, e capacidade de customização às necessidades do clientes. A empresa identifica potencial de crescimento do *market share* a nível mundial (tem-se 6%), e deve continuar com a política de verticalização, pelos ganhos de escala associados.

Light Comercial Vehicle (LCV) – Corresponde ao mercado veículos coletivos menores, de fabricação integral da Marcopolo, como o miniônibus Volare e os furgões. Este mercado está em expansão, devido aos esforços no sentido de se legalizar os “perueiros”, presentes no mercado de transporte coletivo das grandes cidades brasileiras, e devido às iniciativas voltadas para uma maior integração entre os diversos tipos de transporte nas grandes cidades (integração ônibus metrô, passagem única, etc);

Bus Parts – Analisa-se a possibilidade de vender componentes de ônibus (exemplo: poltronas) para outras empresas, principalmente no exterior. Entende-se que esta comercialização para eventuais concorrentes não trará prejuízos à empresa, pois o principal diferencial que o mercado identifica está na capacidade de customização;

Sistemas de Transportes – Consiste em prover, além dos produtos para transporte, soluções completas de transporte coletivo para as grandes cidades, a exemplo do sistema de transportes implantado em Curitiba. Está procurando associações com fabricantes de chassi e empresas possuidoras deste *know-how* (por exemplo, Jaime Lerner, ex-prefeito de Curitiba) para dar continuidade a este projeto.

A seguir, tem-se o resultado do questionário respondido pelos executivos da Marcopolo segundo as Cinco Forças Competitivas de Porter (1986) e dos critérios competitivos de Slack (2002).

4.3.1.2 - Resultados do questionário segundo as Cinco Forças Competitivas de Porter

Seguem abaixo os resultados obtidos no questionário segundo as Cinco Forças Competitivas de Porter(1986), conforme modelo de questionário constante no anexo I.

No item a) está o questionário referente à Intensidade da Rivalidade entre os atuais concorrentes. No item b) encontra-se o questionário referente à Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes. No item c) encontra-se o questionário referente as Pressões por parte de Produtos Substitutos, enquanto no item d) está o questionário relativo ao Poder de Barganha dos Fornecedores da indústria. Por fim, no item e) encontra-se o questionário referente ao Poder de Barganha dos clientes da indústria.

Coube ao respondente posicionar o seu entendimento da situação da empresa, em cada questionário, conforme uma escala de Likert de 1 a 5, e afirmar se, para a empresa em particular, a situação da mesma representa uma força ou uma fraqueza, conforme descrito no capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa. Os mesmos servirão de subsídio para análise da estratégia da empresa, a ser realizada no capítulo 5.

a) Intensidade da Rivalidade entre os atuais concorrentes

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Força | Fraqueza |
|----|---|---|---|---|---|---|--|-------|----------|
| 1 | Há poucos concorrentes na indústria e todos se conhecem e se respeitam | | X | | | | Há inúmeros concorrentes em nossa indústria. Não há um líder claro e todos tentam obter vantagens através de movimentos unilaterais | X | |
| 2 | Nossa indústria está em plena expansão, com oportunidades de crescimento para todos | | | | X | | Nossa indústria está em baixo crescimento, e todos tentam crescer por meio de "guerras de share" | | X |
| 3 | Estamos no início do desenvolvimento do ciclo de vida de nossa indústria | | | X | | | Nossa indústria está madura, aproximando-se do estágio de declínio | X | |
| 4 | Os custos fixos de nossa indústria não representam encargos pesados | X | | | | | Os custos fixos de nossa indústria são enormes, e precisam ser diluídos através da utilização da escala | X | |
| 5 | Manter estoques em nosso negócio não é dispendioso | | | X | | | A manutenção de estoques em nosso negócio é extremamente onerosa e precisamos diluir esses custos | | X |
| 6 | Os produtos da indústria são fortemente diferenciados entre os concorrentes | | X | | | | Os produtos são genéricos e não há nenhuma diferenciação entre concorrentes | | X |
| 7 | É norma em nossa indústria a firme vinculação de clientes a fornecedores pelos custos de mudança elevados | X | | | | | Nossos clientes podem optar livremente, e a qualquer momento, sobre que fornecedor usar | X | |
| 8 | Nossos produtos não dependem de escala para serem economicamente viáveis e competitivos | | | | X | | Precisamos de escala para viabilizar o nosso negócio e cada vez que investimos em capacidade isso é muito custoso | X | |
| 9 | As regras de competição em nossa indústria são estáveis. Há uma espécie de código de ética tácito entre os concorrentes | | X | | | | As regras de competição em nossa indústria são desconhecidas e voláteis e cada concorrente procura satisfazer seus próprio objetivos | X | |
| 10 | Os concorrentes são empresas muito parecidas com a nossa | | | X | | | Os concorrentes são empresas diversificadas, com várias e distintas unidades estratégicas autônomas | | X |
| 11 | Este negócio em análise não está entre as maiores prioridades de nossa empresa | | | | X | | O sucesso deste negócio em particular é chave para a própria sobrevivência de nossa empresa | X | |
| 12 | Não há problemas nem custos para fecharmos este negócio. Tampouco os concorrentes têm problemas para isso | | | X | | | Sair deste negócio será imensamente dispendioso para a nossa empresa | X | |

b) Ameaça de novos entrantes

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Força | Fraqueza |
|----|---|---|---|---|---|---|-------|----------|
| 1 | | | X | | | Seria fácil para qualquer novo concorrente ser economicamente competitivo nesta indústria no que diz respeito à escala, que é irrelevante | X | |
| 2 | | X | | | | Nesta indústria produzimos commodities sem qualquer diferenciação entre os concorrentes | X | |
| 3 | | | | X | | Nosso negócio é fácil de estabelecer, mesmo para empresas novas e pequenas | | X |
| 4 | X | | | | | Em nosso negócio não há como criar vínculos tais que criem custos de mudança para os clientes | X | |
| 5 | | X | | | | Não temos nenhum controle sobre os canais de distribuição em nossa indústria | X | |
| 6 | | | | | X | Os produtos são genéricos e não há nenhum tipo de proteção | | X |
| 7 | | X | | | | Não há nenhum segredo para produzir os produtos desta indústria | X | |
| 8 | | | | | X | O acesso às matérias primas, totalmente abundantes, está livre para qualquer empresa que deseje | | X |
| 9 | | X | | | | Nenhuma empresa já estabelecida controla qualquer mercado importante nesta indústria | X | |
| 10 | | | | | X | A posição geográfica das empresas é irrelevante nesta indústria | | X |
| 11 | | X | | | | A maior experiência dos já estabelecidos pouco influi, até porque ela pode ser comprada / roubada | X | |
| 12 | | | | | X | O governo não permite mais concorrentes nesta indústria | | X |

c) Pressões de produtos substitutos

Há produtos substitutos para os produtos que produzimos em nossa indústria? Quais?

| |
|-----------|
| Avião |
| Metrô |
| Automóvel |
| |
| |

A posição de nossa empresa, em particular, é vulnerável a produtos substitutos?

SIM NÃO

Numa escala de 1 a 5, como você definiria a vulnerabilidade do ramo a produtos substitutos?

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | X | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

b) Poder dos fornecedores

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Força | Fraqueza |
|---|--|---|---|---|---|---|--|-------|----------|
| 1 | Temos fornecedores em profusão nesta indústria. Eles nem se conhecem | | | X | | | Temos apenas um fornecedor nesta indústria, e ele é chave para o nosso negócio | X | |
| 2 | Usamos os insumos que queremos nesta indústria. Há vários substitutos, perfeitamente intercambiáveis entre si | | X | | | | Em nossa indústria, quando falta um insumo importante, a produção pára completamente | X | |
| 3 | Nossa indústria costuma representar uma parte decisiva das compras dentro do portfolio de nossos fornecedores | | X | | | | Nossa indústria é insignificante no portfolio de vendas de nossos principais fornecedores | X | |
| 4 | Nesta indústria podemos usar qualquer fornecedor e qualquer insumo alternativo substituto sem afetar nossa qualidade final | | | | X | | Nossa indústria depende de um insumo chave, absolutamente crítico, que é produzido por um só fornecedor | | X |
| 5 | Nesta indústria os concorrentes trocam de fornecedor como "trocam de camisa" | | | | X | | Nesta indústria costumamos ficar fiéis a apenas um fornecedor. Trocar de fornecedor é muito difícil e muito caro | | X |
| 6 | Não há nenhuma diferença entre os produtos de nossos diversos fornecedores | | | | X | | Há apenas um fornecedor que nos é satisfatório nas especificações. Sem ele, nossos produtos decaem na qualidade | | X |
| 7 | Nossos fornecedores são pequenos e estão interessados apenas em manter-se em seu nicho de mercado que somos nós | | X | | | | Nossos fornecedores são grandes corporações ou Unidades Estratégicas destas, capazes de se tomarem nossos concorrentes com facilidade, se quiserem | X | |
| 8 | Nossos fornecedores atuam em uma indústria absolutamente regulamentada | | | | | X | O governo não interfere com a competitividade do ramo de nossos fornecedores | X | |

e) Poder dos clientes

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Força | Fraqueza |
|----|---|---|---|---|---|--|-------|----------|
| 1 | | | | X | | Nossos clientes são poucos e muito importantes para nós | | X |
| 2 | | | | X | | Os produtos que produzimos representam um investimento elevado. São a "parte do leão" em sua estrutura de custos | X | |
| 3 | | X | | | | Nossos produtos são commodities. Nossos clientes são livres para comprarem de quem quiserem | X | |
| 4 | X | | | | | Nossos clientes escolhem entre nossos concorrentes como "trocam de camisa" | X | |
| 5 | | | X | | | A margem de lucratividade de nossos clientes está perto de zero, quando não é negativa | | X |
| 6 | | | | X | | Nossos clientes são grandes corporações e podem, a qualquer momento que percebam a lucratividade de nosso negócio, tornarem-se nossos concorrentes | | X |
| 7 | | X | | | | Os produtos que produzimos nesta indústria são exclusivos, tecnologicamente avançados e representam insumos críticos para os nossos clientes | X | |
| 8 | | | | X | | Nossos produtos são transparentes para nossos clientes. Eles terceirizaram a produção apenas por interesses econômicos | X | |
| 9 | | X | | | | As empresas já estabelecidas controlam firmemente os principais mercados para os produtos da indústria | X | |
| 10 | | | X | | | As empresas já estabelecidas têm posição geográfica privilegiada em relação a jazidas e fontes de insumos | | X |
| 11 | | X | | | | Os concorrentes já estabelecidos já adquiriram enorme vantagem pela experiência e isso traduz custos baixos | X | |
| 12 | | | | | X | O governo não permite mais concorrentes nesta indústria | | X |

4.3.1.2 - Resultados do Questionário segundo os Critérios Competitivos de Slack

Segue abaixo uma breve descrição dos Critérios Competitivos utilizados no questionário, agrupados pelos principais aspectos competitivos: Qualidade, Confiabilidade, Flexibilidade, Rapidez, Custo. Os mesmos foram selecionados pelo pesquisador em comum acordo com os executivos entrevistados. Em seguida, encontram-se os resultados do questionário, conforme modelo constante no anexo II, onde para cada critério competitivo, foi assinalada uma nota de 1 a 9, conforme descrito no capítulo 3, referindo-se tanto aos aspectos de importância para clientes quanto diante da concorrência. Estes resultados serão alvo de análise detalhada no capítulo 5.

Qualidade

A - Atendimento a regulamentação governamental – Consiste em especificar o grau de atendimento às regulamentações governamentais relativas ao transporte coletivo de passageiros;

B - Qualidade do produto – Trata-se da qualidade intrínseca do produto, relativa a sua performance;

C - Vida útil – Refere-se ao tempo (anos ou horas de uso) que uma carroceria de ônibus permanece operacional;

Confiabilidade

D - Atendimento dos prazos de entrega – Refere-se ao atendimento, pelo fabricante de carrocerias de ônibus, dos prazos de entrega prometidos aos clientes (empresas prestadoras de serviço de transporte);

Flexibilidade

E - Customização aos requisitos dos clientes – Trata-se do grau de atendimento às necessidades específicas dos clientes, ou seja, do grau de atendimento às modificações no projeto de carrocerias solicitadas pelos clientes;

F - Capacidade de mudanças em prazos e quantidade – Significa a capacidade de aceitar e cumprir, por solicitação do cliente, mudanças nas ordens de compra, tanto nos aspectos ligados a prazo quanto em quantidades;

Rapidez

G - Prazo de entrega (lead-time) – Refere-se ao tempo de atendimento a um pedido do cliente, desde a colocação do pedido pelo cliente, até a sua entrega efetiva;

Custo

H - Preço – Refere-se ao valor monetário que o cliente paga para adquirir uma carroceria de ônibus;

I - Financiamento – Trata-se das condições de financiamento (juros, valor financiado, valor de entrada, número de parcelas) que a empresa disponibiliza aos clientes para a aquisição de carrocerias;

J - Valor de Revenda – Trata-se do valor que pode ser obtido pelo comprador da carroceria caso ele deseje revender a carroceria para um terceiro;

K - Manutenção – Refere-se ao custo de manutenção da carroceria para mantê-la operacional;

Seguem abaixo os resultados obtidos no questionário para cada segmento de mercado: rodoviário, urbano e micro/miniônibus.

A) SEGMENTO RODOVIÁRIO

| Aspecto competitivo | código | Critério competitivo | Importância dada pelo cliente | | | | Comparação frente a concorrência |
|---------------------|--------|---|-------------------------------|---------------------|--------------|-----------------|----------------------------------|
| | | | Nota (1 a 9) | Ganhador de pedidos | Qualificados | Pouco relevante | |
| Qualidade | A | Atendimento a regulamentação governamental | 5 | | X | | 5 |
| | B | Qualidade do produto | 2 | X | | | 2 |
| | C | Vida útil | 4 | | X | | 4 |
| Confiabilidade | D | Atendimento dos prazos de entrega | 4 | | | | 2 |
| Flexibilidade | E | Customização aos requisitos dos clientes | 1 | X | | | 2 |
| | F | Capacidade de mudanças em prazos e quantidade | | | X | | 1 |
| Rapidez | G | Prazo de entrega (lead-time) | 4 | | X | | 3 |
| Custos | H | Preço | 2 | X | | | 7 |
| | I | Financiamento | 2 | X | | | 5 |
| | J | Valor de Revenda | 2 | X | | | 1 |
| | K | Manutenção | 5 | | X | | 5 |

B) SEGMENTO URBANO

| Aspecto competitivo | código | Critério competitivo | Importância dada pelo cliente | | | | Comparação frente a concorrência |
|---------------------|--------|---|-------------------------------|---------------------|--------------|-----------------|----------------------------------|
| | | | Nota (1 a 9) | Ganhador de pedidos | Qualificador | Pouco relevante | Nota (1 a 9) |
| Qualidade | A | Atendimento a regulamentação governamental | 5 | | X | | 5 |
| | B | Qualidade do produto | 2 | X | | | 2 |
| | C | Vida útil | 6 | | | X | 5 |
| Confiabilidade | D | Atendimento dos prazos de entrega | 4 | | X | | 2 |
| Flexibilidade | E | Customização aos requisitos dos clientes | 1 | X | | | 2 |
| | F | Capacidade de mudanças em prazos e quantidade | 5 | | X | | 1 |
| Rapidez | G | Prazo de entrega (lead-time) | 5 | | X | | 3 |
| Custos | H | Preço | 1 | X | | | 8 |
| | I | Financiamento | 1 | X | | | 5 |
| | J | Valor de Revenda | 2 | X | | | 3 |
| | K | Manutenção | 7 | | | X | 5 |

C) SEGMENTO MINI e MICRO ÔNIBUS

| Aspecto competitivo | código | Critério competitivo | Importância dada pelo cliente | | | | Comparação frente a concorrência |
|---------------------|--------|---|-------------------------------|---------------------|--------------|-----------------|----------------------------------|
| | | | Nota (1 a 9) | Ganhador de pedidos | Qualificador | Pouco relevante | Nota (1 a 9) |
| Qualidade | A | atendimento a regulamentação governamental | 5 | | X | | 5 |
| | B | Qualidade do produto | 2 | X | | | 3 |
| | C | Vida útil | 4 | | X | | 5 |
| Confiabilidade | D | Atendimento dos prazos de entrega | 4 | | X | | 2 |
| Flexibilidade | E | Customização aos requisitos dos clientes | 1 | X | | | 2 |
| | F | Capacidade de mudanças em prazos e quantidade | 5 | | X | | 1 |
| Rapidez | G | Prazo de entrega (lead-time) | 4 | | X | | 1 |
| Custos | H | Preço | 2 | X | | | 6 |
| | I | Financiamento | 2 | X | | | 5 |
| | J | Valor de Revenda | 2 | X | | | 4 |
| | K | Manutenção | 2 | X | | | 5 |

4.3.2 – O Processo e a Estratégia de Internacionalização

Da mesma forma que o item anterior, nesta seção procurou-se fazer um resumo da entrevista com os executivos da Marcopolo, desta vez abordando os aspectos ligados à estratégia de internacionalização da empresa – o processo em si, as dificuldades encontradas, a escolha e forma de se instalar nos países e o posicionamento da empresa nos mercados. Ao final, encontra-se os resultados referentes à adequação da Marcopolo em relação aos padrões de estratégia global de Porter (1999), conforme questionário constante no anexo III.

4.3.2.1 - Resumo da entrevista

4.3.2.1.1 – O processo de internacionalização

A Marcopolo, até em função da sua posição geográfica, junto ao Cone sul, sempre teve facilidade para atender às necessidades dos mercados externos. De fato, a empresa iniciou sua primeira exportação em 1971, para a Venezuela, e posteriormente, passou a exportar constantemente para países da América Latina, África e Oriente Médio.

Antes de 1999, o processo de internacionalização ocorreu de forma ocasional, com a aquisição por oportunidade de unidades industriais no exterior (exemplos: Portugal e Argentina).

Entretanto, após 1999, a empresa optou por adotar uma estratégia gradual e consistente de aumentar sua participação nos mercados internacionais, mediante a compra de unidades fabris no exterior.

Os principais motivos que levaram a esta decisão são:

a) No mercado interno

- Alta instabilidade da demanda nos últimos anos;
- Inexistência de políticas governamentais consistentes para a melhoria do transporte coletivo, seja por meio de criação de financiamentos para renovação de frota, de regulamentações adequadas para a prestação de

serviço de transporte público, ou da fiscalização do cumprimento das mesmas. Por exemplo, em São Paulo, distorções ocorridas no processo de pagamento às empresas prestadoras de serviço (Km rodado em vez de passageiro transportado), deterioraram a qualidade do mesmo, abrindo espaço para o atendimento das demandas da população por meio do surgimento do transporte clandestino (“*perueiros*”);

- Tendência de decréscimo da demanda do transporte rodoviário, no longo prazo, em virtude do reconhecimento da necessidade de se corrigir a atual matriz de transporte brasileira, muito concentrada no modal rodoviário. Esta tendência é confirmada pelo sucesso do fenômeno da aviação chamada *low-fare*, representada pela empresa Gol, e mais recentemente, pela empresa BRA (uma subsidiária do grupo Varig), dentre outras que estão surgindo.

b) Mercado Externo

No mercado externo, há uma expectativa de aumento da demanda nos próximos anos, de 210 mil unidades por ano para 283 mil unidades em 2012, centrada principalmente nos países em desenvolvimento, para os quais a empresa está perfeitamente habilitada a atender, pelo fato de possuir competências diferenciadas de flexibilidade (customizações do produto).

Ao se considerar essa expectativa de crescimento do mercado internacional, com o *market share* atual da Marcopolo no mercado mundial, de cerca de 6%, verifica-se claramente que existem excelentes oportunidades de expansão.

Entretanto, a venda de produtos prontos incorre em grandes custos de transporte (pelo grande volume e baixo peso de uma carroceria de ônibus), além das tarifas alfandegárias de importação, que correspondem a cerca de 20% do valor do produto. Estes custos são melhor absorvidos para produtos de maior valor agregado, como os modelos de carrocerias de ônibus rodoviários mais sofisticados, conseguindo manter uma boa rentabilidade.

Assim, as fábricas da Marcopolo instaladas em outros países são basicamente montadoras: fazem uso do mínimo necessário da mão-de-obra e de componentes locais, e importam do Brasil as carrocerias semi-prontas e os principais componentes, cabem a elas a realização do trabalho de adaptação às condições locais. Neste caso, objetiva-se, acima de tudo, proporcionar ganhos de escala na fabricação dos componentes em Caxias do Sul, além de eliminar as tarifas de importação, sem contudo deixar de atender às particularidades regionais e locais dos mercados dos países clientes.

Para que fosse possível a redução dos custos de frete, a empresa teve de desenvolver tecnologias de logística (CKD, SKD e PKD) que possibilitem o embarque das carrocerias semi-prontas e desmontadas.

Os modelos de carrocerias fabricados são basicamente os mesmos que no Brasil, porém dispõem de um nível de adaptação local muito grande. Tem-se como exemplos destas adaptações:

- Nos países de região muçulmana, existe uma separação física entre o local onde sentam os homens e as mulheres e, em virtude de as mulheres possuírem quadris mais largos, os bancos femininos possuem dimensões diferentes que os masculinos;
- Na África do Sul, por ter sido um país de colonização britânica, os ônibus costumam ser mais estreitos que os brasileiros (2,5 metros em vez de 2,6 metros), além de que os motoristas se sentam do lado direito, provocando uma série de alterações nas carrocerias, nos painéis dos motoristas etc.

As principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização devem-se aos aspectos culturais, pois Caxias do Sul é uma cidade localizada no interior do estado do RS, com uma população de origem basicamente italiana, possuindo uma sociedade muito fechada, com pouca recepção à diversidade. De fato, não só para a maioria dos executivos, mas também para a maioria da população, a língua italiana é mais falada do que o inglês.

As principais ações adotadas para a superação destas dificuldades foram:

- Contratação de executivos de outras localidades do Brasil, de modo a trazer maior diversidade e fazer com que os colaboradores se tornem mais receptivos;
- No curso de MBA interno, deu-se uma importância maior às cadeiras humanas, visando a uma formação mais holística e menos técnica dos executivos;
- Criação do programa de *trainee* internacional, no qual são selecionados *trainees* no Brasil para serem enviados nas diversas operações da empresa pelo mundo.

4.3.2.1.2 – Escolha e Forma de se instalar nos Países Escolhidos

Os critérios utilizados pela Marcopolo na escolha de em quais países a empresa deve instalar fábricas são:

- Países em desenvolvimento em geral, ou com alta taxa de crescimento populacional, onde existe uma demanda por ônibus em evolução e;
- Países situados em área de livre comércio, de forma a possibilitar o atendimento não apenas do mercado local, mas de toda a região, sem o acréscimo de tarifas alfandegárias

A empresa normalmente busca obter informações prévias sobre aquele mercado, desenvolvendo primeiro um aprendizado sobre os costumes locais e a cultura. Assim, a Marcopolo antes de iniciar a operação da sua fábrica na África do Sul, efetuou uma operação pontual de fabricação de 400 carrocerias usando chassi da Scania. Naquele momento, foi possível aprender e entender a cultura local, tanto dos clientes quanto dos funcionários da fábrica.

A Marcopolo está repetindo esse processo na sua operação na China, onde a empresa possui um convênio para venda de tecnologia com a Iveco. O primeiro objetivo é aprender sobre o mercado chinês, o seu funcionamento e sua cultura, para depois abrir uma fábrica naquele território.

Nesse processo, procura-se sempre fazer uma aliança com um produtor de chassi que já esteja bem posicionado no país, pois isto reduz os custos de mudança dos clientes aos produtos Marcopolo, garantindo o uso das carrocerias sem precisar mudar de chassi. Procura-se ainda aproveitar a estrutura de comercialização da fabricante de chassi. Esta parceria é possível porque os produtos são complementares e, muitas vezes, são escolhidas até mesmo empresas que são concorrentes em outros mercados, como por exemplo, a Mercedes-Benz no México, e a Volvo na África do Sul.

As prováveis novas fábricas da Marcopolo a serem instaladas, obedecendo aos critérios anteriormente citados de seleção de localização, devem ser (em ordem):

- Na China;
- Na Índia;
- Na África Ocidental;
- No Oriente médio (talvez).

Entretanto, a empresa está voltada neste momento em primeiramente consolidar as operações no exterior e continuar a preceder com o aprendizado nas regiões em estudo, antes de iniciar novos investimentos em novos mercados.

4.3.2.1.3 – Posicionamento da Empresa nos Mercados

O posicionamento da empresa nos diversos mercados deve se dar da seguinte forma:

- No mercado europeu, a Marcopolo deve se posicionar como uma marca menos sofisticada, em função do segmento *premium* ser ocupado pela Setra, da Mercedes-Benz, que é *benchmarking* mundial em tecnologia de ônibus;
- Nos mercados do NAFTA (México, EUA e Canadá), a Marcopolo buscará posicionar-se como uma marca *premium*, pois os americanos não possuem competência em design, sendo de forma geral menos sofisticados que os europeus. Entretanto, o mercado americano em geral requer o uso de componentes americanos, principalmente mecânicos, o que pode exigir no

futuro associações com empresas americanas, necessitando de um nível maior de adaptações dos produtos;

- Nos demais países, localizado em regiões em desenvolvimento (América Latina, África, Ásia), a Marcopolo deve se posicionar como uma marca *premium*, uma vez que o nível de sofisticação destes é compatível com a tecnologia disponível pela empresa.

4.3.2.2 - Resultados do Questionário segundo Padrões de Estratégia Globais

Conforme comentado anteriormente, os executivos da Marcopolo entrevistados responderam a um questionário sobre padrões de estratégia global segundo Porter (1999), cujo modelo está no anexo III. Para cada padrão de estratégia global, foi assinalada uma nota de acordo com escala Likert, variando de 1 (mínimo) a 5 (máximo), referindo-se ao nível de aderência da Marcopolo com aquele padrão. Os resultados deste questionário encontram-se na figura 4.3.2.2, e servirão de subsídio para a análise a ser realizada no capítulo 5.

Figura 4.3.2.2 - Questionário respondido sobre Padrões de estratégia global segundo Porter(1999)

| Padrão | Descrição | Aderência Marcopolo | | | | |
|---|--|---------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Construir a globalização com base numa posição competitiva exclusiva | As empresas devem iniciar sua estratégia global nas áreas de negócios e linhas de produtos em que possuem uma posição competitiva exclusiva que resulte em nítida vantagem competitiva, e que portanto, apresenta maiores chances de êxito competitivo internacional | | | | X | |
| Ingressar nos mercados internacionais com um posicionamento consistente | A estratégia global exige uma campanha eficiente e de longo prazo para o ingresso em todos os mercados internacionais significativos, ao mesmo tempo em que mantém e alavanca o posicionamento estratégico exclusivo da empresa. Sem uma posição consistente, a empresa carece de efetiva vantagem competitiva, comprometendo o desenvolvimento cumulativo de sua reputação | | | | X | |
| Estabelecer uma base doméstica nítida para cada área de negócios distinta | A empresa deve dispor de uma base doméstica (localidade) nítida para competir em cada área de negócio estrategicamente distinta, sendo neste local onde se estabelece a estratégia, onde se criam e se mantém os produtos e as tecnologias de processos essenciais e onde se situa a massa crítica das atividades sofisticadas de produção e serviços, de modo a promover o desenvolvimento acelerado através da agilidade de comunicações, da melhor coordenação transfuncional e do aumento da agilidade do processo decisório. Esta base doméstica deve localizar-se no país ou região com o diamante mais favorável, de modo que no conjunto se deve proporcionar o melhor ambiente para o crescimento da inovação e da produtividade. | | | X | | |

Figura 4.3.2.2 - Questionário respondido sobre Padrões de estratégia global segundo Porter(1999) – continuação

| Padrão | Descrição | Aderência Marcopolo | | | | |
|--|--|---------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bases domésticas de linhas de produtos alavancadas em diferentes localidades | Com o crescimento da gama de produtos de uma empresa, deve-se especializar as atividades internacionais ao país com o diamante doméstico mais favorável naquele segmento específico, de modo que cada subsidiária atenda a segmentos específicos do mercado mundial, em função da sua vocação local. Assim, em vez de dispersar as atividades individualmente, os grupos de atividades que constituem as bases das linhas de produtos devem se situar em países que apresentem as vantagens decorrentes da localização. | | X | | | |
| Dispersar as atividades para ampliar as atividades da base doméstica | Obtenção externa de vantagens comparativas – Os insumos que não são parte integrante do processo de inovação, tais como matérias primas e mão-de-obra de baixa qualificação, devem ser adquiridos na localidade de maior eficácia em relação ao custo, de forma a permitir à empresa o aproveitamento das vantagens comparativas das localidades e neutralizando as desvantagens de custo da base doméstica. | | X | X | | |
| | Garantia ou aprimoramento do acesso aos mercados externos – Através da localização de determinadas atividades próximas do mercado pode sinalizar um comprometimento com os clientes externos, permitindo ainda que a empresa melhor atenda as necessidades locais, bem como amolde suas ofertas às preferências. | | | | | X |
| | Exploração seletivas das vantagens competitivas de outras localidades – A empresa deve-se buscar localizar suas atividades em centros de inovação, de modo que a base doméstica seja suplementada, mas não duplicada ou substituída. | X | | | | |
| Coordenar e integrar as atividades dispersas | A dispersão de atividades de uma empresa no países requer a coordenação de forma a assegurar a consistência e o fortalecimento no países, para acentuar a diferenciação, sendo necessário também a integração na base doméstica do aprendizado e da tecnologia resultantes destas atividades dispersas. Como obstáculos, surgem a língua, a cultura, a distância, e o pensamento comum, além do fato de que as subsidiárias apresentarem a tendência natural a obter autonomia e de se amoldarem às circunstâncias locais. | | | | X | |

Figura 4.3.2.2 - Questionário respondido sobre Padrões de estratégia global segundo Porter(1999) – continuação

| Padrão | Descrição | Aderência Marcopolo | | | | |
|---|---|---------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preservar a identidade nacional das unidades de negócios | A vantagem competitiva numa área de negócios normalmente decorre dos atributos distintivos do ambiente doméstico da empresa, de modo que a localização estampa sua marca na empresa e amolda seus métodos de competição. De fato, muitos clientes externos reconhecem valor a identidade nacional e a cultura, e as características da empresa nela implícitas. | | X | | | |
| As alianças como mecanismos capacitadores da globalização, mas não como estratégia | As alianças com empresas sediadas em outros lugares trata-se de um meio se desenvolver uma rede de atividades dispersas, sendo capazes de aumentar a eficácia dessas atividades fora da base doméstica, viabilizando, por exemplo, o aprimoramento no acesso a um mercado com um parceiro local. As melhores alianças são altamente seletivas, focalizando determinadas atividades, com vistas à obtenção de um benefício competitivo específico. | | | | | X |
| Expansão da empresa em setores e segmentos com vantagens decorrentes da localização | As vantagens competitivas decorrentes de uma localidade oferecem meios para identificação dos setores em que a empresa será capaz de conquistar uma vantagem competitiva exclusiva em comparação com os rivais situados em outros lugares, assim como em segmentos do setor em que o ambiente da base doméstica proporcionará maiores benefícios. | | | | X | |
| Aprimorar a base doméstica | O ambiente local onde se desenvolvem as atividades de uma empresa é um importante componente da vantagem competitiva em determinada área de negócios. Assim, sem uma base doméstica sólida, a capacidade da área de negócios em termos de crescimento de negócios e de rapidez de inovação ficará comprometida | | | | X | |
| Mudar a base doméstica, se necessário | Em função da debilitação da base doméstica da empresa em determinada área de negócios, caso não seja possível seu aprimoramento local, é possível que a empresa transfira sua base doméstica para uma localidade mais favorável | | | | | |

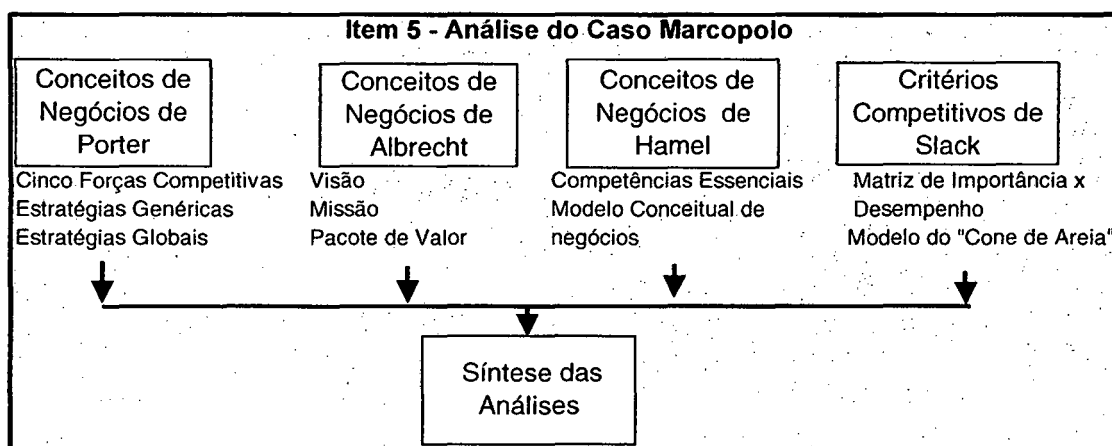
5 - ANÁLISE DA EMPRESA CONFORME REFERÊNCIA TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo efetuar a análise da empresa Marcopolo, a qual está descrita no capítulo 4, utilizando o referencial teórico constante no capítulo 2 desta dissertação.

Primeiramente, serão utilizados como ferramenta de análise os conceitos de negócios de Porter – As cinco forças competitivas, as estratégias genéricas, e as estratégias globais e seus padrões. Posteriormente, será utilizado como instrumento de análise o conceito de Pacote de Valor de Karl Albrecht, seguido de análise utilizando o conceito de negócios de Hamel. Para análise da estratégia de operações, serão utilizados os conceitos dos critérios competitivos de Slack, destacando-se a matriz de importância-desempenho da Marcopolo por segmento de mercado de carrocerias.

Ao final da análise de cada conceito de negócios, será apresentada uma síntese da análise, juntamente com as recomendações do autor. No final deste capítulo, será demonstrada uma breve síntese com a colaboração particular de cada conceito de negócio para a análise da empresa. Na figura 5, há um esquema explicativo simplificado do capítulo 5.

Figura 5 - Esquema explicativo do capítulo 5 – Análise da empresa conforme referência teórica



5.1 – O Conceito de Competitividade conforme Porter

Nesta seção, será efetuada a análise da empresa conforme os conceitos de negócios de Porter - As Cinco Forças Competitivas, as Estratégias Genéricas, e as Estratégias Globais e seus Padrões.

5.1.1 - Análise conforme conceito de negócios das Cinco Forças Competitivas de Porter

Segue abaixo análise conforme conceito de negócios das Cinco Forças Competitivas de Porter: Poder dos Fornecedores, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder dos Compradores, Rivalidade da Indústria e Barreiras à Entrada. Para cada uma delas, a análise será desdobrada por segmento de mercado de carrocerias existente, ou seja, rodoviário, urbano, mini e microônibus. Na parte final, será apresentada uma breve síntese, juntamente com as recomendações por parte do autor.

5.1.1.1 - Poder dos Fornecedores

Segmento Rodoviário, urbano e micro ônibus - baixo

A Marcopolo é altamente verticalizada, produzindo muitos dos principais componentes considerados por ela como estratégicos. Os fornecedores dos demais componentes são relativamente pequenos, bastante especializados em seus respectivos negócios, e muitos deles se desenvolveram em função da Marcopolo, sendo que alguns destes fornecedores foram constituídos por ex-funcionários da empresa. Estão em sua maioria localizados na região da serra gaúcha, e tem a Marcopolo como principal compradora. Não há uma grande concentração de compras pela Marcopolo em um pequeno número de fornecedores, conforme pode ser visto na figura 4.2.6.b. Deve-se ressaltar apenas os aspectos ligados ao fornecimento de aço, por parte da empresa CSN, que por ser a única fabricante brasileiro de um determinado tipo de aço, conforme relato obtido junto aos executivos da Marcopolo, tem tido uma atitude inflexível no que se refere à negociação de aumentos de preços.

As empresas fabricantes de chassis, apesar de serem grandes montadoras, não exercem poder sobre as fabricantes de carrocerias de ônibus, pois estas montam as carrocerias em qualquer modelo de chassi para ônibus comprados por seus clientes. Assim, são tidos pela Marcopolo como parceiros, em função de possuírem uma competência na área automotiva que é vista como complementar à competência da Marcopolo.

Segmento mini ônibus - médio

No negócio de miniônibus, a empresa Agrale merece destaque como fornecedora, uma vez que os chassis do modelo Volare são de fabricação exclusiva dela. Assim, os clientes destes modelos, ao contrário dos segmentos de ônibus urbano e rodoviários, não dispõem de alternativas de uso de chassis de outras empresas. Pelo fato de o chassi representar um importante componente do custo do miniônibus, a Agrale possui uma importância significativa como fornecedora. Dos outros componentes, os principais são fabricados pela própria Marcopolo, e os demais, em sua maioria, são fornecidos por fornecedores especializados.

5.1.1.2 - Ameaça de Produtos Substitutos

Segmento rodoviário - alto

Devido ao desequilíbrio existente na matriz de transportes brasileira, onde o modal rodoviário responde por 97% dos passageiros transportados, enquanto que, para efeito de comparação, nos EUA, a rodovia responde por apenas 45% dos passageiros transportados (fonte: www.americancoachassoc.com), deve haver, a longo prazo, uma tendência de correção das distorções existentes, alterando-se a matriz de transportes de modo a ficar mais equilibrada entre os modais, e conseqüentemente, provocando uma redução na participação do modal rodoviário no transporte de passageiros. Isto pode ser exemplificado pelo recente surgimento no Brasil da chamada aviação *low-fare*, como a empresa aérea Gol, que começou a operar a partir de 2001. O sucesso alcançado pela Gol, que vem obtendo rapidamente fatias significativas de mercado, oferecendo preços baixos e serviços

de bordo simples, está atraindo outras empresas para este segmento, como a BRA, uma subsidiária do grupo Varig, dentre outras empresas menores.

Este fenômeno tem obrigado as empresas de transporte rodoviário de passageiros, em contrapartida, a melhorar o nível de conforto, serviço e requinte oferecido aos seus passageiros, o que, por sua vez, tem demandado carrocerias de ônibus mais sofisticadas, adequadas a estes propósitos.

As ferrovias foram recentemente privatizadas, e os próprios usuários são os principais operadores ou acionistas das empresas resultantes (por exemplo, a Companhia Vale do Rio Doce). Por isso, as ferrovias estão dedicadas quase que exclusivamente ao transporte de cargas.

Segmentos urbano, micro e miniônibus - baixo:

Nas capitais brasileiras, a malha metroviária é pequena, e os altos investimentos necessários à sua expansão tem feito com que o seu crescimento esteja se dando a um ritmo muito lento.

As lacunas existentes do transporte de passageiros em veículos de transporte coletivo (ônibus) levou ao surgimento do transporte clandestino, por parte de empresas não regularizadas, que se apresentam como uma ameaça às empresas de transporte coletivo urbano, disputando os mesmos passageiros. Entretanto, as prefeituras de grandes cidades, como São Paulo, estão preocupadas com este problema e têm se esforçado para regularizar este tipo de serviço, o que tem levado ao uso e desenvolvimento de veículos de transporte mais adequados, com a substituições da kombis e vans, muito usadas inicialmente, por miniônibus e furgões.

Assim, embora o segmento de ônibus urbanos esteja sendo afetado pela redução de participação das empresas de transporte urbano de ônibus para as empresas clandestinas, o segmento de pequenos veículos coletivos de transporte tem tido sua demanda fortalecida.

Em certos aspectos, esse fenômeno pode ser vantajoso para as empresas fabricantes de carrocerias, e para a Marcopolo em particular, pois como fruto desta concorrência com as empresas clandestinas, as empresas de transporte urbano têm buscado a renovação da sua frota de ônibus, comprando ônibus mais modernos e confortáveis. Por outro lado, tem levado ao crescimento do segmento de miniônibus, que possui uma rentabilidade melhor que a dos ônibus urbanos.

No tocante ao transporte individual, embora haja espaço para crescimento na demanda por automóveis, este campo de crescimento do uso do automóvel nas grandes metrópoles é limitado, devido ao surgimento de problemas urbanos e ambientais (tem-se como exemplo a adoção do rodízio de automóveis em São Paulo, e em Londres, a cobrança de taxas para uso de veículos em determinadas regiões da cidade).

Desta forma, percebe-se nas grandes metrópoles brasileiras uma tendência pela implantação de sistemas integrados de transportes entre os diversos modais, usando-se metrô, trens e ônibus com faixas exclusivas para o transporte nas principais vias de circulação, cobrindo distâncias mais longas, e a baldeação de passageiros em estações distritais urbanas, onde se dá o uso mais intenso de veículos coletivos pequenos e ágeis, tais como os miniônibus, para a realização do transporte em distâncias curtas.

5.1.1.3 - Poder dos Compradores

A Marcopolo tem realizado um grande esforço para manter a fidelidade dos clientes, atuando não apenas junto aos executivos e donos das empresas de transporte coletivo, por meio de um atendimento personalizado, visando à identificação das necessidades específicas de cada cliente, como também junto aos motoristas e cobradores de ônibus, através da oferta de treinamentos nas fábricas da empresa, visando à formação de uma opinião favorável aos produtos da Marcopolo junto aos clientes.

Além disto, as empresas prestadoras do serviço de transporte possuem um alto custo de troca do fornecedor de carroceria de ônibus, assim como é alto o custo de troca dos fornecedores de chassis, pois a carroceria de ônibus representa entre de 40% (urbano) a 50% (no rodoviário) do valor total de um ônibus, sendo a uniformização da frota uma meio de obter redução dos custos de manutenção e menores estoques de componentes de reposição. Isto garante, para a fabricante de carrocerias, a perpetuidade do fornecimento de peças, e maiores chances na obtenção de novas vendas dos modelos já utilizados.

Os ônibus possuem uma longa vida útil, de vários anos. Em consequência, o valor de revenda da carroceria de ônibus é um aspecto muito importante a ser considerado no momento da compra. Este aspecto favorece a Marcopolo, que por ser líder de mercado em todos os segmentos, garante aos clientes que haja uma facilidade de revenda de carrocerias da marca Marcopolo.

A fabricação de carrocerias de ônibus exige competências muito específicas na área de mecânica, devido ao elevado grau de customização exigido pelos clientes, o que resulta em um baixo risco de verticalização, a não ser sob a forma de aquisição de uma fabricante de carrocerias por uma empresa prestadora de serviço de transportes. A única empresa cuja propriedade é de um prestador de serviço de transporte é a Induscar, nome surgido após a aquisição da empresa Caio pelo Grupo Ruas, empresa prestadora de serviço de transporte urbano da cidade de São Paulo. Segundo a ABRATI (2003), o Grupo Ruas absorveu 11% da produção de carrocerias da Induscar, mas a intenção é baixar este percentual, abrindo espaço para que a empresa atenda a outros clientes.

Segmento rodoviário – baixo

No segmento rodoviário, não há grande concentração da frota em um pequeno número de empresas. Das mais de 200 empresas existentes, donas de uma frota de quase 13.000 ônibus, cerca de 21 empresas concentram metade da frota. Destas seis empresas, cada uma com mais de 500 veículos, concentram cerca de 25% da frota. Tratam-se de grandes empresas, com atuação nacional. Assim, os

fabricantes de carrocerias de ônibus rodoviários (cinco empresas, dos quais apenas três com participação de vendas expressiva, conforme figura 4.1.4.d) comparam-se favoravelmente ao nível de concentração das empresas prestadoras deste tipo de transporte. Além disto, a Marcopolo obteve em 2002 um liderança absoluta neste segmento de mercado, com quase 73% de participação no Brasil, seguido da Busscar com 16% e da Comil com 12 %.

Por outro lado, estas empresas têm perdido usuários para as companhias de aviação *low fare*, principalmente nas rotas de longa distância, o que, além de pressionar por uma melhoria no nível de conforto e serviço de bordo, também influencia no aspecto de preço, ao qual estes usuários parecem ser particularmente sensíveis. De forma geral, sempre que a diferença de preço entre o modal rodoviário e o aéreo for pequena, parece ocorrer uma migração de usuários para o transporte aéreo, fenômeno que acaba por pressionar os preços do modal rodoviário.

Segmentos urbano, micro e miniônibus - baixo:

No segmento urbano, onde existem mais de 2.000 empresas, o nível de concentração é ainda mais baixo que o segmento rodoviário, devido à ampla área territorial brasileira, e ao custo relativamente baixo de aquisição de ônibus para o transporte coletivo. De forma geral, as empresas têm seu campo de atuação local, não havendo empresas de transporte urbano com atuação nacional. Nestes segmentos, o grau de concentração por parte dos fabricantes de carrocerias é menor que no segmento rodoviário, mas ainda muito mais concentrado do que o número de empresas compradoras: existem seis empresas fornecedoras de carrocerias para ônibus urbanos e micro/miniônibus. No segmento urbano, a Marcopolo é a líder, com 45% de participação de mercado no ano de 2002, seguido pela Induscar com 36%, a Busscar, com 10%, a Comil com 7% e a Neobus com 2%.

As empresas prestadoras de transporte urbano tem constantemente reclamado de baixas margens de lucro, tendo sido prejudicadas pela ausência de políticas

públicas de transporte consistentes (cálculo de tarifas e financiamento para renovação da frota circulante), bem como problemas relacionados à conservação de vias públicas, que aumentam os custos de manutenção do veículo. Isto ainda é acentuado pela concorrência, tida como injusta, do transporte coletivo clandestino que por atuar na ilegalidade, não paga impostos e não se sujeita às normas reguladoras governamentais. Também estas empresas não se sujeitam à adoção de leis normativas de acesso ao transporte, como o passe livre para alunos, idosos e deficientes, leis que as empresas regulares são obrigadas a cumprir e a também arcar com os custos associados.

5.1.1.4 - Rivalidade da Indústria

Todos os segmentos de mercado – Alta

O mercado urbano e rodoviário apresenta alto nível de instabilidade na demanda, apresentando variações de até 40 % de um ano para o outro, o que leva ao acirramento da concorrência entre as empresas. Além disto, é uma indústria que pode ser considerada madura ou em declínio, pois como já foi afirmando anteriormente, o espaço do modal rodoviário tende a se reduzir a longo prazo no Brasil. De todos os segmentos, apenas o de miniônibus vem apresentando uma expansão constante. Deste modo, quase todas as empresas do setor buscam maior inserção no mercado mundial, seja por meio da exportação de ônibus, seja pela criação de operações no exterior.

É um setor bastante concentrado, com apenas sete empresas atuando no mercado nacional. As mesmas se encontram em plena disputa, tanto pelo mercado nacional quanto pelo mercado externo, sendo todas elas especialistas neste negócio. De modo geral, as empresas estão investindo no design externo dos modelos e na introdução de modificações no interior do ônibus, visando a oferecer opções com mais conforto e praticidade aos passageiros. Algumas empresas estão atuando em nichos de mercado, como a Irizar, que se dedica ao fornecimento de carrocerias rodoviárias mais sofisticadas e de maior valor agregado. Outras, a partir do sucesso alcançado nos seus nichos iniciais de

atuação, estão ampliando o escopo de atuação para outros segmentos, como a Neobus, que tem uma participação significativa no segmento de mini e micro-ônibus, e a Induscar, tradicional no fornecimento de carrocerias para o transporte urbano. Ambas as empresas iniciaram em 2003 a fabricação de ônibus para o segmento rodoviário.

O fato de existir poucas empresas atuando neste segmento leva, por um lado, a criação de um certo respeito entre as empresas. Por exemplo, no aspecto da atuação geográfica, existe um respeito pela liderança da Induscar no segmento urbano em São Paulo, e o mesmo acontece com relação a atuação da Marcopolo em Porto Alegre. Porém, também há um acirramento da concorrência, muitas vezes estimulada por aspectos pessoais, como é o caso da empresa Neobus, que foi fundada por dois ex-funcionários da Marcopolo, e cuja fábrica se situa a poucos metros da fábrica da Marcopolo de Anna Rech, em Caxias do Sul.

A localização geográfica das duas principais fábricas da Marcopolo, situadas em Caxias do Sul, é desfavorável frente a seus principais concorrentes, uma vez que se encontra relativamente distante das grandes capitais da região sudeste do Brasil, onde se situam três das seis grandes montadoras de chassis. Desta forma, existem custos de frete maiores, seja para levar o chassi até Caxias do Sul, seja para transportar o ônibus montado até o cliente destas regiões.

Com relação ao desempenho financeiro, duas empresas passaram por dificuldades. A empresa Caio foi à falência no ano de 2000, sendo então adquirida e reativada com o nome Induscar, retomando níveis expressivos de produção. A empresa Busscar passa por dificuldades financeiras desde 2002, e vem tentando obter recursos do BNDES para voltar aos patamares anteriores de produção (5.600 unidades em 2001 para cerca de 1.200 unidades em 2002).

A perda de mercado pela Busscar parece ter sido bem aproveitada pelos concorrentes: no segmento rodoviário, diante de uma redução da participação da Busscar de 34% para 16% entre os anos de 2001 para 2002, a Marcopolo elevou a sua participação de 51% para 72%, e a Comil de 7% para 12%. No segmento

urbano, a queda da Busscar foi de 15% no período, o que parece ter sido aproveitado pela Induscar (aumento de 14% no período). No segmento mini-microônibus, com a queda de 10% de participação da Busscar, também houve mudanças na participação de outros fabricantes, tornando a Marcopolo e a Neobus líderes deste segmento, com 47% e 32%, respectivamente.

A empresa espanhola Irizar iniciou suas operações no Brasil em 1998, constituindo-se na única empresa estrangeira a atuar no mercado brasileiro, tendo montado uma fábrica em Botucatu (SP). Seu foco de atuação é o mercado rodoviário de mais alto nível, no qual compete principalmente com a Marcopolo.

5.1.1.5 - Barreiras à Entrada

Segmentos urbano, micro e miniônibus – Baixa

As barreiras para entrar no mercado de encarroçamento de ônibus urbanos, mini e microônibus são baixas para os novos entrantes. O capital necessário para iniciar a produção de carrocerias é baixo, pois os ativos fixos necessários não são de grande valor. A tecnologia utilizada nas carrocerias de ônibus também não apresenta grandes dificuldades de entendimento e compreensão, por serem relativamente simples, com componentes de baixo valor agregado.

O crescimento significativo de mercado de miniônibus já atraiu novos entrantes, como a empresa Mascarello, sediada em Cascavel (PR).

Segmentos rodoviário – Alta

Por outro lado, os modelos de ônibus voltados ao mercado rodoviário apresentam maior valor agregado, fruto da tecnologia e sofisticação que este mercado passou a demandar, exigindo maior domínio de *know-how* e capital. De uma forma geral, embora a tecnologia utilizada nas carrocerias de ônibus rodoviário possa ser entendida sem grandes dificuldades, por meio do uso de engenharia reversa, esta se situa num nível bastante superior aquela apresentada pelos modelos dos segmentos urbanos, micro e miniônibus. De fato, as empresas, antes de atuarem

neste mercado, normalmente precisam dominar primeiro a tecnologia dos ônibus urbanos e de micro/miniônibus, tal como está fazendo a empresa Induscar, que embora tenha tradição no mercado urbano, só em 2003 lançou seu primeiro modelo rodoviário. A empresa Neobus, reconhecida no segmento de micro/miniônibus, também trilhou este caminho, e só recentemente lançou seus modelos rodoviários.

5.1.1.6 - Síntese e Recomendações

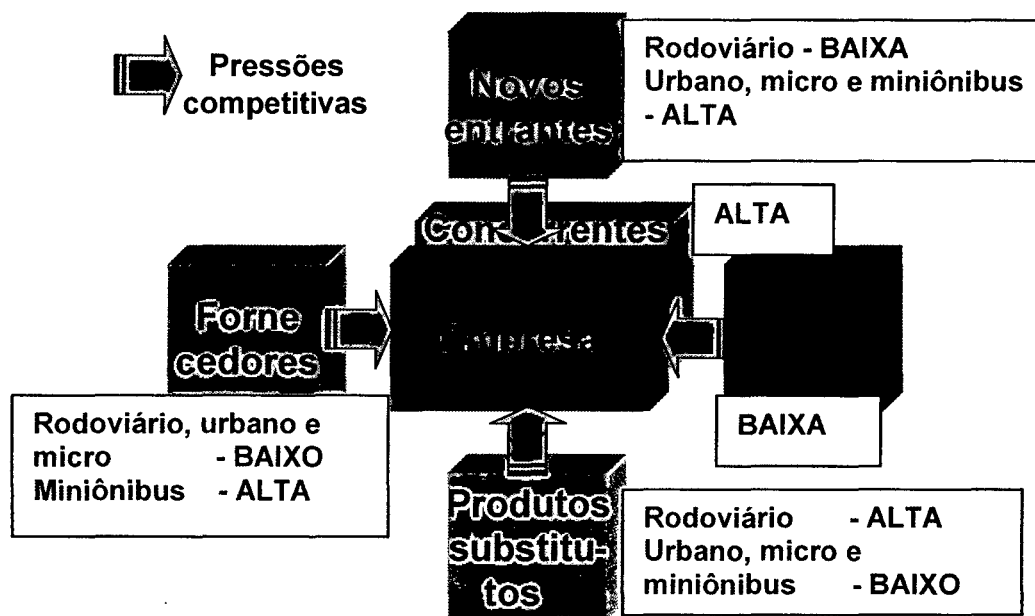
A Marcopolo parece estar muito bem posicionada segundo o conceito de negócios das cinco forças competitivas de Porter. O seu alto nível de verticalização reduz a força de seus fornecedores, assim como o baixo grau de concentração dos compradores reduz a força dos compradores.

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 (Induscar e Neobus), sendo possível que as empresas fornecedoras de transporte apoiem estes fabricantes, como forma de aumentar o leque de opções de fornecimento de carrocerias rodoviárias;
- Produtos substitutos, principalmente no segmento rodoviário, pelo surgimento da aviação *low-fare*, exemplificado pela empresa aérea Gol, 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.

Na figura 5.1.1, pode-se visualizar as cinco forças competitivas de Porter aplicadas à Marcopolo.

Figura 5.1.1 – As cinco forças competitivas aplicadas à Marcopolo



Fonte: Adaptado pelo autor de Porter, Michael (1986): Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, p. 23.

Seguem as principais recomendações para melhorar a posição competitiva da Marcopolo, relacionadas a cada uma das cinco forças competitivas de Porter:

- Poder dos Compradores – Sugere-se o apoio às iniciativas que privilegiem o transporte coletivo, voltadas para a criação políticas de transportes consistentes, com visão de longo prazo, tais como financiamento para compra de ônibus, política de reajuste de tarifas, investimentos em conservação de vias públicas e estradas. Tais ações podem viabilizar a renovação contínua da frota de ônibus, além de possibilitar uma melhora das condições financeiras das empresas prestadoras destes serviços, que sentem ter suas margens de lucros reduzidas. Sugere-se também uma particular atenção às movimentações relacionadas com eventuais alianças e fusões de empresas fornecedoras de transporte, principalmente do segmento rodoviário, que podem aumentar o grau de concentração do

setor, aumentando sua força como compradores e a possibilidade de integração para trás;

- Pressão por Produtos Substitutos – Embora o transporte rodoviário tenha dado sinais de exaustão nas possibilidades de crescimento, passando a ser ameaçado pelo crescimento da aviação, existem possibilidades ligadas à integração de modais, principalmente no segmento urbano, os quais podem ser aproveitadas pela Marcopolo. Com exemplo, tem-se a crescente demanda por veículos de transporte menores (miniônibus e furgões);
- Rivalidade entre Concorrentes – Sugere-se procurar formas de acentuar a diferenciação em relação aos concorrentes, buscando a fidelização dos clientes, de modo a aumentar o custo de mudança destes em relação à Marcopolo. Para a sua viabilização, pode-se visar ações como a busca de uma relação mais estreita com os clientes, procurando identificar necessidades não-atendidas, e ampliar a oferta de valor, por meio de serviços, treinamento, assistência técnica, financiamento, recompra de veículos usados etc;
- Poder dos Fornecedores – A política de verticalização dos componentes estratégicos parece estar dando bons resultados do ponto de vista de posicionamento competitivo, reduzindo substancialmente a vulnerabilidade diante dos fornecedores. Para os demais componentes, pode-se estimular o desenvolvimento do fornecimento do mesmo componente por mais de um fornecedor, além de se criar custos de mudança para o fornecedor, com o uso de contratos de exclusividade de fornecimento. Este mecanismo pode ser particularmente importante como medida preventiva junto à Agrale, uma vez que a alta taxa de crescimento do segmento de miniônibus, juntamente com a elevada participação desta empresa no mercado, pode levar a mesma a ser tentada a fornecer os seus chassis para outros fabricantes de carrocerias (principalmente entrantes);
- Entrantes – Sugere-se ações para se realçar a percepção de diferenciação dos produtos Marcopolo junto aos clientes, por meio da valorização da

marca Marcopolo, demonstrando seus diferenciais competitivos, de modo a ajudar a aumentar os vínculos de lealdade já existentes.

Outra sugestão é a busca de contratos de exclusividade com os representantes de vendas e concessionárias, de modo a limitar o acesso dos entrantes aos canais de distribuição já existentes. O mesmo é válido para os principais fornecedores, como a Agrale. Por fim, a busca, junto aos órgãos reguladores, da criação de normas rígidas, ligadas a segurança, meio ambiente, conforto dos passageiros etc, capazes de aumentar o nível de sofisticação requerido das carrocerias, pode proporcionar o aumento do custo de entrada de novos fabricantes, a partir da necessidade de obtenção de economias de escala ou da curva de experiência.

5.1.2 - Estratégias genéricas

Nesta seção, primeiramente identificaremos qual a estratégia genérica adotada pela Marcopolo, procurando esclarecer quais são suas fontes de geração. Posteriormente, será analisada a sustentabilidade da estratégia genérica adotada, bem como se a empresa está susceptível a alguma armadilha resultante da estratégia genérica adotada. Em seguida, será analisada a estratégia da empresa diante das possibilidades de meio-termo e da busca de mais de uma estratégia genérica. Por fim, será realizada uma breve síntese, junto com as recomendações por parte do autor.

5.1.2.1 – Estratégia Genérica e suas fontes de geração

A estratégia adotada pela Marcopolo é a de diferenciação. A principal forma de a Marcopolo obter singularidade é por meio da capacidade de customizar as carrocerias de ônibus conforme as necessidades dos clientes. Esta capacidade, segundo afirmação dos executivos da empresa, foi obtida pela pura necessidade da Marcopolo de fazer e desenvolver tudo relativo a carroceria de ônibus, pois não havia fornecedores externos para suprir esta demanda. Adicionalmente, existia na região da Serra Gaúcha uma oferta de mão-de-obra que herdou dos colonizadores italianos uma habilidade peculiar, ligada ao desenvolvimento do artesanato e de trabalhos manuais, e que deu subsídio ao desenvolvimento desta singularidade. Também duas características das condições da demanda brasileira contribuíram ainda mais para o desenvolvimento desta capacidade:

- Elevado grau de descentralização dos compradores que juntamente com a dispersão geográfica do território brasileiro, leva a um acentuado nível de adaptações demandado pela empresa prestadora de serviço de transporte;
- as péssimas condições das estradas brasileiras fizeram com que a empresa desenvolvesse diversas adaptações em suas carrocerias, de modo a torná-los resistentes e confortáveis. Esta característica os torna particularmente adequados para uso nos países em desenvolvimento, que possuem condições similares de infra-estrutura;

Para a empresa, este posicionamento está claro: o lema brandado durante a entrevista com os executivos da Marcopolo “quanto mais difícil for de fazer, melhor” é emblemático, representando a confiança que a empresa tem em seu processo de produção que, por ser altamente flexível, permite a fabricação simultânea de diversos modelos em sua linha de produção.

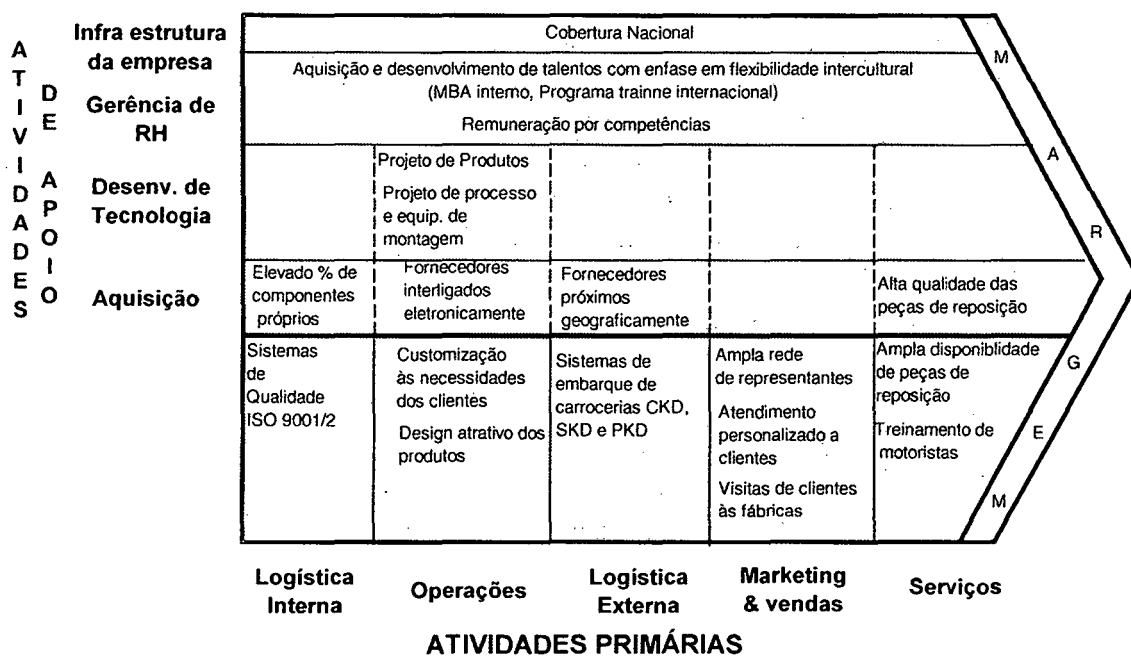
Além desta, outras atividades de valor, geradoras de diferenciação, foram identificadas:

- Design atrativo de produtos, obtido por meio de tecnologia atualizada (CAD/CAM), visando à combinação de beleza e funcionalidade em seus modelos de carroceria;
- Sistemas logísticos bastante evoluídos, com uso das modernas técnicas de gestão da produção (*just in time*), interligação eletrônica junto aos fornecedores, e desenvolvimento de tecnologias pioneiras de embarque de carrocerias, como o *CKD* (completamente desmontada), *SKD* (semi-desmontada) e o *PKD* (parcialmente desmontada). Também diversos equipamentos para montagem na linha de produção são de projeto próprio;
- Ampla oferta de linha de produtos, capaz de atender aos clientes de todos os segmentos de mercado;
- Marketing e vendas, com uma ampla rede de revendedores, que buscam oferecer aos clientes um atendimento personalizado, ofertando-lhes visitas às fabricas da empresa, além de treinamentos aos motoristas;
- Facilidade de compra, pelos clientes, de peças e sobressalentes, por meio de uma ampla rede de assistência técnica;
- Elos e Integração – O alto nível de verticalização da Marcopolo e de integração com os fornecedores, a maioria próxima geograficamente e interligados eletronicamente, permite um melhor controle do desempenho de peças e componentes, além de viabilizar um elevado nível de coordenação e de configuração da rede de valores da empresa;
- Aprendizagem – O grande volume de produção da Marcopolo possibilita à empresa andar mais depressa no tocante à curva de experiência;

- Escala, obtida principalmente na fabricação de componentes, permite que uma atividade seja executada de forma singular, o que seria impossível com um volume menor;
- Recursos humanos, com programas voltados ao desenvolvimento de profissionais (MBA interno, em parceria com a FGV-SP), focando nos aspectos da flexibilidade cultural e a adoção de remuneração por competências

Na figura 5.1.2.1 tem-se uma representação, segundo o autor, das fontes de diferenciação na Cadeia de Valores da Marcopolo

Figura 5.1.2.1 – Fontes de diferenciação na Cadeia de Valores da Marcopolo



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Porter, Michael (1989): Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, p. 35

5.1.2.2 - Sustentabilidade e Armadilhas da Estratégia Genérica adotada

Para a manutenção da estratégia de diferenciação a longo prazo, a Marcopolo deve procurar criar formas para que as suas fontes de singularidade permaneçam valiosas para os clientes (ou seja, reduza custos ou eleve o desempenho do comprador), de modo a possibilitar à empresa a obtenção de preço-prêmio, e que as fontes de singularidade estejam protegidas contra a imitação por parte dos concorrentes. Neste aspecto, segundo Porter (1989), apenas a aprendizagem patenteada possibilita a diferenciação sustentável.

As principais barreiras que a Marcopolo vem adotando para impedir a imitação das fontes de singularidade por parte dos concorrentes são:

- o uso de equipamentos de produção próprios, desenvolvidos e projetados pelo setor de engenharia da empresa;
- Investimento continuado em projeto e design de carrocerias, com uso de sistemas CAD/CAM ;
- integração para trás, como forma de garantir a qualidade e configuração dos componentes tidos como estratégicos na percepção dos cliente, tais como poltronas, portas etc, visando à obtenção de ganhos de escala no processo produtivo;
- Ampliação da oferta de valor, principalmente nos aspectos em que os concorrentes não possuem competências ou recursos para investir, tais como serviços, financiamento, soluções e serviços em sistema de transportes coletivos etc.

Entretanto, cabe ressaltar, segundo as informações obtidas pelo autor, que a maioria das barreiras acima citadas carecem de patenteamento junto aos órgãos do governo. Assim, o pioneiro sistema logístico de embarque de carrocerias (CKD,SKD e PKD) tem sido objeto de imitação por parte dos concorrentes, assim como muitos dos componentes usados nos modelos de carrocerias da empresa, por meio do processo de engenharia reversa.

Ao se abordar a manutenção das fontes de singularidades para o comprador, é necessário lembrar a necessidade de gerenciar a percepção de valor do comprador, pois nem toda diferenciação, por mais que gere valor para os compradores, é percebida pelos mesmos. Neste sentido, a empresa vem adotando ações como o treinamento de motoristas em suas instalações e as visitas de clientes à fábrica, que tem por objetivo realçar esta percepção de valor. Também a busca de um melhor conhecimento do mercado, obtido por meio de um atendimento personalizado proporcionado pela rede de representantes, e pelo estreito relacionamento com um seleto grupo de clientes, serve como fonte de informações preciosas sobre quais critérios de compra são realmente valiosos para os clientes.

Dentre as armadilhas existentes na estratégia de diferenciação, a Marcopolo parece incorrer nas seguintes:

- Desconhecer o custo da diferenciação – Conforme Porter (1989), toda a diferenciação é dispendiosa, sendo que a mesma não resulta em um desempenho superior, a menos que o valor percebido pelo comprador exceda o seu custo. Desta forma, a Marcopolo deve possuir um sistema de apuração de custo extremamente preciso, capaz de fornecer a rentabilidade das operações de venda, em função de cada modificação na carroceria solicitada pelo cliente, a fim de identificar se o preço-prêmio realmente supera o custo extra associado para as modificações realizadas;
- Preço-prêmio alto demais – Esta possibilidade existe em função do eventual desconhecimento do custo da diferenciação, o que pode levar a empresa a cobrar um preço-prêmio desproporcional ao valor criado para o comprador. Ademais, em um mercado com alto nível de rivalidade entre os concorrentes, acentuada pelas margens de lucro espremidas dos clientes, principalmente do segmento urbano, é provável que haja uma racionalização dos investimentos, passando o aspecto custo a ser o mais importante critério de compra para uma parcela significativa de clientes;

5.1.2.3 – Meio-termo e a busca de mais de uma estratégia genérica

Segundo Porter (1989), a empresa deve fazer escolhas sobre quais das estratégias genéricas adotar, pois os benefícios de uma estratégia não podem ser obtidos para um segmento-alvo se ela estiver atendendo simultaneamente a vários segmentos de mercado. É o que parece acontecer com a Marcopolo, que atua em uma ampla variedade de segmentos de mercado. Isto fica mais claro ao percebermos que, no segmento urbano, além de demandar por carrocerias de menor tecnologia embutida, e portanto, menor valor agregado, os fornecedores de serviços de transportes parecem estar com suas margens de lucro bastante reduzidas, fazendo com que o aspecto preço assuma um peso fundamental. Também empresas com atuação tradicionalmente focada em nichos, como a Neobus no segmento de miniônibus e a Induscar no segmento urbano, ao passarem a atender o segmento rodoviário, podem estar se direcionando para o meio-termo ou a adoção de mais de uma estratégia genérica.

Isto não será verdadeiro, segundo Porter (1989), caso a Marcopolo consiga manter a liderança na diferenciação e no custo simultaneamente, derivado 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.

5.1.2.4 – Síntese e Recomendações

Porter (1989) afirma que, além de toda diferenciação ser dispendiosa, os diferenciadores normalmente não prestam atenção suficiente ao custo da diferenciação. Desta forma, 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 valores 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. 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.

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 (1986), o patenteamento de processos, equipamentos e produtos deve ser procurado sempre que possível.

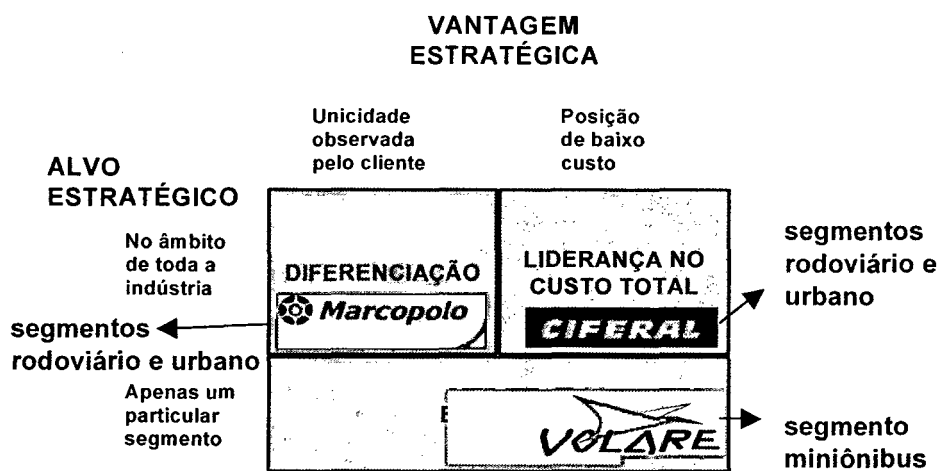
Assim, tem se como recomendação não apenas a apuração detalhada e precisa de todo o processo de custos relacionado com as atividades que geram singularidade, mas também que a empresa desenvolva um conhecimento profundo sobre as necessidades dos seus clientes, visando não apenas a satisfazê-las, sob a 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 desta, a busca intensa de patenteamento dos produtos, equipamentos e processos desenvolvidos pelas empresa.

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 5.1.2.2. 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.

Figura 5.1.2.2 – Sugestão de reposicionamento das marcas Marcopolo e Ciferal, dada pelo autor



Fonte: Adaptado pelo autor de Porter, Michael (1986): *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, p. 53.

5.1.3 - Estratégias globais

Nesta seção, será analisada a estratégia de internacionalização da Marcopolo à luz dos conceitos de estratégias globais e de seus padrões, segundo Porter (1999), utilizando-se como instrumento base de análise as informações obtidas pelas entrevistas realizadas junto aos executivos da Marcopolo, em conjunto com os dados do questionário respondido pelos mesmos.

Primeiramente, a estratégia de internacionalização da Marcopolo será analisada, verificando se a empresa adota uma estratégia Multidoméstica ou uma estratégia Global. Na segunda parte da seção, será feita uma análise considerando-se os padrões de estratégias globais. Para cada um dos padrões de estratégia global, foi respondida no questionário uma nota de 1 a 5, conforme descrito no capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa, correspondendo ao grau de aderência da Marcopolo àquele padrão, seguido de uma breve análise por parte do autor. Por fim, será apresentada uma breve síntese, em conjunto com as recomendações do autor.

5.1.3.1 - Estratégias Globais x Estratégias Multidomésticas

Pressionada no mercado doméstico, por instabilidade na demanda, e a longo prazo, por uma tendência na redução do espaço do transporte rodoviário de passageiros, a Marcopolo encontra no mercado externo excelentes perspectivas de crescimento, alimentadas por:

- Baixa concentração desta indústria a nível mundial. De fato, com a existência de cerca de 250 fabricantes de carrocerias em todo o mundo, a Marcopolo ocupa a posição de maior produtor de carrocerias, mesmo detendo apenas 7% de participação do mercado mundial de carrocerias. Com capacidade instalada para produzir acima de 24.000 unidades/ano, pode superar facilmente a marca dos 10% de participação de mercado;
- Mercado mundial em expansão, com crescimento estimado em 34% até o ano de 2012, passando de 211 mil carrocerias em 2002 para cerca de 283 mil carrocerias em 2012, com destaque para o crescimento dos mercados asiáticos (China e Índia);

- Vantagens provenientes da localidade, Caxias do Sul, onde se situa sua matriz e suas principais fábricas, e que atua como centro capacitador e desenvolvedor de habilidades, produtos e tecnologias de processos produtivos, viabilizando a busca de inovação e produtividade;
- Características da demanda, altamente pulverizada, exigindo elevado nível de conformidade às necessidades e legislações locais. Para atender a este tipo de demanda, a Marcopolo encontra-se particularmente bem posicionada, por possuir como vantagem competitiva a diferenciação, aqui caracterizada pela capacidade de customizar os produtos às necessidades dos clientes. Além disto, oferece ampla linha de produtos em todos os segmentos de mercado, e pode fornecer componentes para outros fabricantes de carrocerias nos mercados em que não atua diretamente;

A forma encontrada pela Marcopolo para atender ao mercado internacional também é particularmente bem eficiente. Enquanto as exportações de ônibus rodoviários normalmente são feitas a partir de Caxias do Sul, pelo nível de sofisticação e maior valor agregado incorrido, os outros segmentos de mercado são normalmente atendidos pela unidades fabris locais. A instalação de unidades fabris em cada país foi a forma encontrada de se obter acesso aos mercados locais e aumentar a rentabilidade das operações, por meio de:

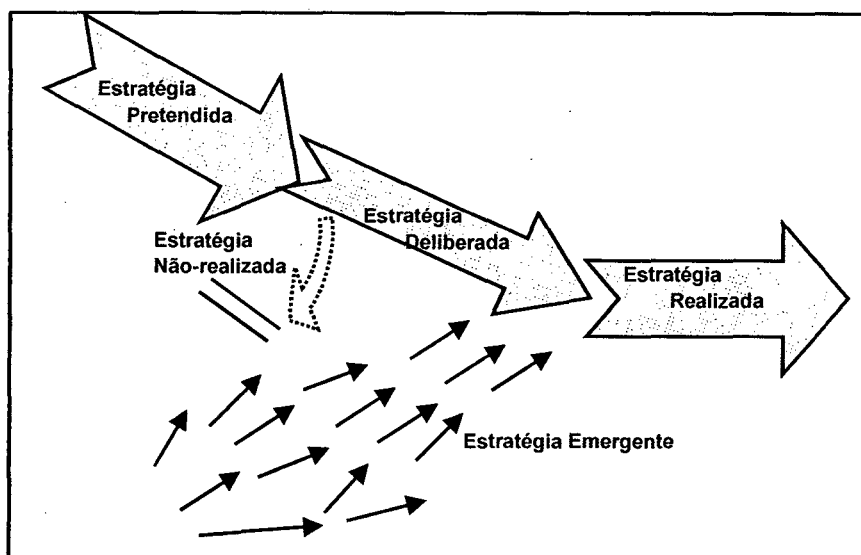
- Customização dos produtos, garantindo atendimento às necessidades e legislações locais;
- Redução de impostos de importação (correspondendo a cerca de 20% do valor do bem importado), uma vez que as carrocerias, por terem a montagem final no país de destino, são consideradas peças e suprimentos;
- Ganhos de escala, uma vez que a maioria dos componentes, tais como bancos, portas, entre outros, é fabricada pela Marcopolo em Caxias do Sul, cabendo às unidades fabris no exterior a montagem das carrocerias e a realização de alterações necessárias para o mercado local;
- Sinalização de compromisso com os clientes dos mercados locais no longo prazo, sob a forma de garantia de assistência técnica, fornecimento de

peças sobressalentes etc. Isto é reforçado pelas alianças realizadas com as fabricantes de chassis já presentes nos diversos países, como forma de facilitar a penetração no mercado local, aproveitando a liderança, reputação e a rede de assistência técnica e de comercialização da fabricante de chassis.

Os resultados da estratégia de internacionalização da Marcopolo parece cercada de êxito, uma vez que a parcela de receita proveniente das operações internacionais aumenta ano a ano: 50% em 2000, 57% em 2001 e 63% em 2002. Este aumento de receitas provenientes do mercado externo é fruto não apenas de exportações, mas também do aumento de produção que as unidades industriais da Marcopolo situadas no exterior vêm obtendo: de 2.415 unidades em 2001 para 3.398 unidades em 2002.

Uma questão importante a respeito da estratégia de internacionalização da Marcopolo consiste na formalização do aprendizado no seu processo estratégico. Ou seja, a empresa, ao decidir por instalar uma fábrica em um determinado país, procura primeiramente ter um contato com a realidade daquele local, a fim de entender suas características culturais e econômicas para posteriormente, iniciar uma operação industrial em larga escala. Desta forma reconhecem a necessidade de seus planos serem experimentados e, com base nos resultados obtidos, sofrem as alterações necessárias para o melhor atingimento das metas estipuladas. Pode-se citar como exemplo disto a operação na África do Sul, que foi precedida pela fabricação pontual de 400 carrocerias em conjunto com a fabricante de chassis Scania. Trata-se, assim, do reconhecimento da necessidade de se buscar exercer o controle das ações, mas fomentando o aprendizado, entendendo a necessidade de adequar-se às situações não planejadas, conforme prescrito por Mintzberg (ver figura 5.1.3.1).

Figura 5.1.3.1 – Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) - *Safari de Estratégia, Um Roteiro pela selva do planejamento estratégico*, 1ª edição, Porto Alegre, editora Bookman, P.19

Outro aspecto importante consistiu na necessidade de desenvolver novas habilidades para que a empresa pudesse ter êxito na competição internacional. Dentre as habilidades desenvolvidas, destaca-se o *know-how* em logística, com o desenvolvimento pioneiro de novas tecnologias logísticas que permitem o embarque de carrocerias completamente desmontadas (CKD), semi-desmontadas (SKD) e parcialmente desmontadas (PKD).

Também merece destaque o esforço de desenvolver junto a seus executivos uma maior flexibilidade cultural, requisito básico para a atuação em países localizado em áreas tão distintas como a Ásia, África ou Oriente médio. As ações ligadas a este esforço se dão na ênfase às disciplinas das áreas humanas no programa de MBA interno, ministrada pela FGV-SP; no programa de *trainee* internacional, que visa à formação de futuros executivos já com a perspectiva de atuação no exterior; e na contratação de executivos de outras localidades, de preferência com experiência internacional, para trabalhar nas unidades de Caxias do Sul.

A ampliação do escopo de atuação da Marcopolo, conforme definido no Negócio e na Missão da empresa, fará com que a empresa não se limite apenas a produzir e comercializar carrocerias, mas também a atuar como provedor de soluções e serviços em transportes. Assim, poderá vender soluções completas em sistemas de transportes para as principais capitais dos países em desenvolvimento, agregando ainda mais valor para os seus clientes, e criando barreiras à penetração dos concorrentes naqueles mercados.

Ao se analisar a estratégia de atuação nos mercados internacionais da Marcopolo conforme os conceitos de estratégias globais e multidoméstica de Porter (1999), verifica-se que ela assume os contornos de uma estratégia global. Segue na figura 5.1.3.2 a análise da Marcopolo, conforme figura de Mintzberg (2001), no qual são confrontadas as características de uma estratégia multidoméstica com as de uma estratégia global. Para cada uma delas, a Marcopolo é posicionada se adota uma estratégia multidoméstica ou uma estratégia global. Também é realizada uma breve descrição que dá sustentação a este posicionamento.

Figura 5.1.3.2 – Análise das características das Estratégias Multidomésticas x Estratégias Globais adaptada à Marcopolo, conforme Mintzberg (2001)

| | Estratégia Multidoméstica | Estratégia Global | Marcopolo | Descrição Marcopolo |
|----------------------------------|---|---|------------------|--|
| Seleção de Mercados | Países escolhidos pelo seu potencial isoladamente | Países escolhidos pela sua contribuição à estratégia global | Global | São utilizados como critérios para escolha do país onde haverá a instalação de fábricas o atendimento a mercados emergentes e países situados em zona de livre comércio. Na análise destes mercados, são considerados os potenciais ganhos de escala pelo fornecimento de suprimentos a partir das fábricas da Marcopolo de Caxias do Sul. Exemplos: África do Sul (Mercado Comum Sul Africano), Colômbia (Pacto Andino), Portugal (Mercado Comum Europeu), Argentina (Mercosul) e México (NAFTA). |
| Oferta de produtos | Produtos talhados para as necessidades locais | Produto padronizado com mínima adaptação local | Global | Os modelos fabricados nos diversos países de atuação são os mesmos que os modelos disponíveis no Brasil, mas o nível de adequação exigido pelas particularidades regionais e locais é bastante elevado. |
| Localização de atividades | Cadeia de valor inteira reproduzida em cada país | Atividades da cadeia de valor distribuída entre países | Global | As fábricas localizadas nos países são basicamente montadoras de carrocerias desmontadas, com aquisição mínima de insumos locais. A maioria dos principais componentes (poltronas, bagageiros etc), bem como o casulo da carroceria, são fabricados em Caxias do Sul, e enviados semi-desmontados por um dos sistemas: CKD,SKD ou PKD. |
| Comercialização | Totalmente adaptada a cada país e desenvolvida localmente | Uniforme ao redor do mundo com algumas adaptações | Global | O esquema de comercialização é bastante semelhante nos países de atuação, com uso de representantes. Utiliza-se o financiamento do BNDES para a exportação dos componentes e das carrocerias semi-montadas para as fábricas no exterior. |
| Lances Competitivos | Lances competitivos independentes nos vários países | Lances competitivos integrados | Global | Entrada em alguns mercados pode se dar como forma de criar barreiras à entrada de outras empresas concorrentes, enquanto que, em outros países, tem-se como objetivo o contato com clientes mais exigentes. Exemplo: preservação da fábrica em Portugal como forma de manter contato com mercados de nível de exigência mais sofisticados (mercado europeu), e viabilizando a transferência de tecnologia e aprendizado para a empresa como um todo, apesar da baixa produção da fábrica (150 unidades/ano) |

Fonte: Adaptado pelo autor de Mintzberg, Henry (2001): O Processo da Estratégia, p.358

5.1.3.2 – Padrões de Globalização

Segue relação de padrões para estratégias globais, conforme Porter (1999). Foi utilizado um questionário contendo estes padrões de estratégia, no qual o executivo da Marcopolo posiciona a empresa, para cada padrão de estratégia global com uma nota, obedecendo a uma escala Likert 1 a 5. Tendo por base a resposta obtida no questionário, é realizada, para cada padrão de estratégia global, uma breve análise pelo autor.

a) Construir a globalização com base numa posição competitiva exclusiva

Resposta questionário (1 a 5): 4

Análise: Grande diferencial no mercado internacional é a capacidade de oferecer produtos altamente customizados às necessidades dos clientes, com um custo competitivo. Aparentemente, no caso da Marcopolo, há um falso *trade off* na competição internacional entre custo e flexibilidade, pois a Marcopolo consegue oferecer no mercado internacional um ônibus rodoviário, com elevado grau de customização, por cerca de US\$ 200 mil, ao passo que seus concorrentes oferecem o mesmo produto por US\$ 300 mil, com restrições na capacidade de customização. Isto ocorre devido aos ganhos de escala na fabricação de componentes, a tecnologia logística desenvolvida para embarque de carrocerias semi-prontas, juntamente com o menor custo de mão de obra brasileira. Esta vantagem competitiva da Marcopolo é particularmente forte nos mercados situados em regiões em desenvolvimento. Já nos mercados mais sofisticados, como o europeu, a empresa ainda precisa desenvolver tecnologia para atender as legislações em vigor e poder operar de forma competitiva.

b) Ingressar nos mercados internacionais com um posicionamento consistente

Resposta questionário (1 a 5): 4

A empresa está comprometida em aumentar a sua participação no mercado internacional, procurando atuar nos mercados mais significativos, mas de forma consistente com as suas vantagens competitivas. Assim, nos mercados dos países em desenvolvimento, como América Latina, África, Oriente Médio, Estados Unidos, Canadá e Ásia, a Marcopolo deve situar-se como marca *premium*, ao passo que nos mercados europeus, a empresa deve atuar, num primeiro momento, no segmento do mercado de carrocerias mais simples e baratas.

c) Estabelecer uma base doméstica nítida para cada área de negócios distinta

Resposta questionário (1 a 5): 3

A empresa utiliza a sua base doméstica (Caxias do Sul) como seu centro de desenvolvimento estratégico, de produtos e de processos. Ainda não realizou a separação de suas operações, para atuação no mercado internacional conforme as diversas áreas de negócios existentes.

d) Bases domésticas de linhas de produtos alavancadas em diferentes localidades

Resposta questionário (1 a 5): 2

Não utiliza de forma generalizada. Tem-se como exemplo apenas a fabricação dos modelos de microônibus Senior e Listo, centrada na unidade industrial localizada na Colômbia. Basicamente, as unidades espalhadas pelos países respondem pela montagem dos produtos mais simples e menos sofisticados, recebendo carrocerias desmontadas das fábricas da Marcopolo em Caxias do Sul, enquanto em Caxias do Sul são fabricados os modelos de maior sofisticação.

e) Dispersar as atividades para ampliar as atividades da base doméstica

- **Obtenção externa de vantagens comparativas**

Resposta questionário (1 a 5): 2

Não utilizada ainda. As unidades industriais situadas no exterior atuam como forma de garantir o atendimento das necessidades específicas de cada mercado, e como forma de a empresa não arcar com os impostos de importação. A empresa, no entanto, não vislumbra efetuar um atendimento a todo o mercado internacional a partir de uma de suas unidades no exterior, restringindo sua atuação à região na qual está inserido aquele país. Por exemplo, a fábrica localizada na África do Sul tem em seu escopo de atuação os países da região sul-africana, porém sem efetuar exportações para os outros mercados, como EUA ou Ásia.

- **Garantia ou aprimoramento do acesso aos mercados externos**

Resposta questionário (1 a 5): 5

A empresa reconhece a importância de se possuir unidades fabris locais como forma de garantir um atendimento adequado às necessidades locais bem como um continuado apoio pós-compra a seus clientes. Um exemplo disto aconteceu na Colômbia, onde se tinha uma venda acumulada de 10 unidades/ano na década de 90 e, após a instalação da fábrica, passou a ter uma venda anual da ordem de 1.200 unidades.

- **Exploração seletivas das vantagens competitivas de outras localidades**

Resposta questionário (1 a 5): 1

A empresa ainda não identificou a possibilidade do uso das vantagens competitivas em outras localidades em comparação com as operações centralizadas em Caxias do Sul.

f) Coordenar e integrar as atividades dispersas

Resposta questionário (1 a 5): 4

A empresa tem realizado grande esforço no sentido de coordenar e integrar as atividades entre as filiais situadas nos países e a matriz em Caxias do Sul, principalmente em função do seu sistema integrado de produção, em que as carroceiras e componentes são fabricados em Caxias do Sul e enviados pelos sistemas CKD,SKD ou PKD para montagem em uma das unidades no exterior. Existem duas diretorias internacionais (comercial e operações) especialmente dedicadas a esta tarefa.

g) Preservar a identidade nacional das unidades de negócios

Resposta questionário (1 a 5): 2

Os mercados têm como característica serem muito regionalizados. Embora a empresa venda seus produtos a estes mercados sob a marca Marcopolo, ainda não é possível agregar valor com a vinculação da identidade nacional brasileira à marca, de forma similar que a Alemanha imprime em termos de reconhecimento em competência na área mecânica ou o Japão como líder em tecnologia eletrônica.

h) As alianças como mecanismos capacitadores da globalização, mas não como estratégia

Resposta questionário (1 a 5): 5

A empresa procura utilizar alianças com outras empresas fabricantes de chassis já estabelecidas nos mercados, a fim de reduzir custos de mudanças e aproveitar a rede de manutenção já existente. Exemplo: Aliança com a Volvo na operação da África do Sul e com a Mercedes-Benz no México.

i) Expansão da empresa em setores e segmentos com vantagens decorrentes da localização

Resposta questionário (1 a 5): 4

A Marcopolo utiliza intensamente este padrão, no processo de escolha dos países que irão receber suas fábricas. Por exemplo, tem-se que a fábrica do México foi instalada visando a atender ao mercado comum do NAFTA, aproveitando-se a localização privilegiada e os menores custos de mão-de-obra mexicana.

j) Aprimorar a base doméstica

Resposta questionário (1 a 5): 4

A empresa identifica e reconhece Caxias do Sul como a sua base doméstica, tecendo esforços no sentido de aprimorá-la, por meio de ações como o contínuo desenvolvimento de novos produtos e processos de fabricação, associação com universidades e escolas técnicas para formação de mão de obra, ação coordenada junto a entidades empresariais visando a melhoria na infra-estrutura, das condições de financiamento etc.

k) Mudar a base doméstica, se necessário

Resposta questionário (1 a 5): 1

A empresa ainda não identificou esta possibilidade.

5.1.3.3 – Síntese e Recomendações

Nesta seção, foi analisada a estratégia de internacionalização da Marcopolo, e constatada que a mesma adota um 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.

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:

- Distribuição da cadeia de valores em vários países, como forma de otimizar a rede global;
- 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;
- O processo de capacitação em recursos humanos que a empresa está procurando executar, tendo em vista a formação de executivos globais.
- 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:

- Procurar melhorar o equilíbrio entre a configuração e a coordenação de suas atividades na rede global;
- Equilibrar autonomia e coordenação nas relações entre matriz e filiais;
- Alinhar interesses em toda a empresa (gerentes de filiais com o sistema como um todo);

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

5.2 – O Conceito de Negócios de Pacote de Valor de Karl Albrecht

Nesta seção estudaremos a estratégia de negócios da Marcopolo sob o ponto de vista do conceito de negócios proposto por Karl Albrecht, o qual está descrito no capítulo 2 – Referência Teórica.

Primeiramente, será efetuada a análise do Negócio e da Missão da Marcopolo. Em seguida, será analisado o Pacote de Valor que a mesma oferece aos seus clientes. Por fim, será realizada uma breve síntese da análise, juntamente com as recomendações do autor.

5.2.1 - Análise da Visão e Missão da Marcopolo

Conforme descrito no capítulo 4, a Marcopolo não utiliza o conceito de Visão, mas sim uma definição de negócio, conforme segue abaixo:

Negócio : *Soluções e serviços para o transporte coletivo.*

Conforme Albrecht, 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.

Ao descrever o negócio, tal como acima, 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.

Para permitir a análise da Missão da Marcopolo, segue abaixo a descrição da mesma, além da definição dos princípios.

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.*

Princípios:

Cliente – *Contato permanente para orientar nossas ações;*

Lucro – *Essencial para o desenvolvimento e perpetuação da empresa;*

Mercado – *Liderança permanente;*

Ser Humano – *Respeitado, comprometido e valorizado para a segurança do nosso sucesso;*

Comunicação – *Ágil, clara e objetiva;*

Imagem – *Patrimônio a ser preservado e fortalecido.*

Segundo Albrecht, 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 o atingimento com sucesso da Missão.

Analisando-se a missão da Marcopolo à luz dos três aspectos definidos por

Albrecht (o cliente, a premissa de valor, e algo que a torne especial), tem-se:

- O cliente deve procurar a Marcopolo por ela oferecer soluções, bens e serviços para satisfazer clientes e usuários;
- 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;
- Por fim, 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.

5.2.2 - Análise do Pacote de Valor da Marcopolo

O pacote de valor oferecido pela Marcopolo aos seus clientes contempla, antes de tudo, o valor da marca Marcopolo, que é reconhecida pela excelência dos produtos fabricados, e pela solidez, transparência e seriedade da companhia, conforme atestam os diversos prêmios recebidos pela empresa. No relacionamento com os clientes da empresa, procura-se dar um tratamento personalizado, por meio da ampla rede de representantes de vendas e concessionárias, com estímulo de visitas dos clientes às fábricas da empresa, onde podem conhecer todas as fases e características do processo de fabricação de carrocerias. Também é ofertado treinamento para motoristas e cobradores em suas instalações.

Os processos produtivos atendem a normas de qualidade como a ISO 9001/9002, existindo uma grande preocupação com o meio ambiente, a segurança dos colaboradores e a sociedade.

No aspecto financeiro, embora seus produtos sejam de uma forma geral mais caros que os produtos oferecidos pela concorrência, a empresa busca oferecer condições de financiamento, por meio do banco ABN-Amro. Para a comercialização dos veículos Volare, existe também a oferta de adesão ao consórcio. Além disso, existe facilidade na compra de peças, sobressalentes e de assistência técnica, e os produtos da marca Marcopolo possuem uma boa liquidez no mercado de revenda de carrocerias.

Percebe-se, oportunamente, que a nova definição do negócio da Marcopolo, de se tornar um provedor de soluções e serviços, faz com que a empresa amplie substancialmente o escopo do seu pacote de valor para os seus clientes, sendo necessária uma maior aproximação da empresa junto aos clientes. Esta maior proximidade proporcionará enormes possibilidades de aumento do conhecimento a respeito das necessidades e problemas dos mesmos, a fim de prover soluções em sistemas de transportes, bem como uma maior integração por toda a empresa, como forma de permitir que as necessidades identificadas sejam rapidamente traduzidas em novos produtos e serviços.

A gestão do conhecimento adquirido, a sua difusão através de toda a empresa, juntamente com gestão de relacionamento do cliente, serão aspectos fundamentais a serem alcançados, servindo como instrumento alavancador para novas unidades industriais no processo de globalização.

A maior proximidade com o cliente também possibilitará a criação de uma inteligência mercadológica voltada às necessidades futuras da indústria, que por sua vez servirão de norte para o desenvolvimento de novas tecnologias. Com isto, haverá um maior foco no desenvolvimento de novos produtos e serviços, propiciando à empresa identificar as habilidades a serem desenvolvidas, bem como criar condições para se alcançar a Inovação.

Assim, a Marcopolo, a partir da sua definição de negócio, não apenas corrige os *gaps* de oportunidades existentes no pacote de valor ofertado aos clientes, colocando-se em melhores condições de satisfazer aos seus clientes, como também viabiliza a possibilidade de alcançar uma vantagem competitiva mais sustentável, ao se distinguir fortemente dos seus concorrentes.

5.2.3 - Síntese e Recomendações

Conforme visto, 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.

5.3 – O Conceito de Negócios de Hamel

Nesta seção, será realizada análise da Marcopolo usando-se primeiramente os conceitos de Competências Essenciais. Em seguida, será realizada análise conforme o conceito de negócios de Hamel, e por fim, será realizada uma breve síntese da análise, juntamente com as recomendações do autor.

5.3.1 – Competências Essenciais

Para Prahalad e Hamel (1997), o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas sim no conjunto de capacidades e recursos capazes de criar estes grandes produtos, que podem ser combinados das mais diversas formas. A estas capacidades e recursos combinados chamamos de Competências Essenciais, que segundo Hamel e Heene (1994), podem ser identificadas pelas seguintes características básicas : valor percebido pelo cliente, diferenciação entre concorrentes e capacidade de extensão.

Dentro deste conceito, reconhece-se como competência essencial da Marcopolo a sua capacidade de fabricar carrocerias de ônibus customizadas às necessidades dos clientes. Conforme declaração dos executivos, isto não só agrega valor aos clientes, como também é um diferencial em relação à concorrência, conforme ilustra a afirmação: *“Quanto mais difícil, melhor”*. Esta competência é fruto das habilidades desenvolvidas em tecnologias no projeto de carrocerias e processos de fabricação, mão-de-obra qualificada, e relacionamento estreito com clientes, e pode ser entendida, conforme conceito de Hamel e Heene (1994), como relacionada a integração. Ela pode ser ainda mais desenvolvida, aumentando a vantagem competitiva da empresa, por meio da busca de uma maior integração, seja no âmbito interno da empresa (fabricantes de componentes), como também com fornecedores externos de componentes e fabricantes de chassis, para melhorar a coordenação entre estes elos, o que poderá permitir à empresa aumentar ainda mais a diferenciação e/ou a redução de custos, mediante a eliminação de retrabalhos.

A empresa, ao definir em seu Negócio e Missão que pretende atuar como provedora de soluções e serviços em transportes coletivos, amplia a sua proposta de valor aos clientes. Para ser capaz de ofertar estas soluções aos clientes, a Marcopolo necessita adquirir maiores conhecimentos sobre as necessidades destes, o que pode conduzir a empresa não apenas a desenvolver novas habilidades, mas também a identificar as necessidades futuras dos clientes, viabilizando a criação dos novos padrões e conceitos que influenciarão os contornos futuros do setor. A aquisição desta competência, entendida segundo conceito de Hamel e Heene (1994), como relacionada a funcionalidades, pode ampliar ainda mais a vantagem competitiva da empresa.

5.3.2 – O Modelo de Negócios de Hamel e Inovação

Segundo Hamel, os quatro grandes componentes de um conceito de negócios são: a interface com o cliente, a estratégia essencial, os recursos estratégicos e a rede de valor. Estes componentes se conectam entre si através das interfaces Benefícios para o cliente, Configuração e Fronteiras da empresa.

Segue abaixo a análise da Marcopolo conforme modelo de negócios de Hamel.

a) Interface com o cliente –

- Efetivação e suporte - Rede ampla de representantes e concessionárias;
- Informação e insight - Conhecimento das necessidades dos clientes, relacionamento estreito com clientes-chaves;
- Dinâmica do relacionamento - atendimento personalizado aos clientes pelos representantes, promoção de visitas de clientes à fábrica, treinamento de motoristas na fábrica;
- Estrutura de Preços - preço-prêmio para os produtos Marcopolo;

b) Estratégia Essencial

- Negócio - Soluções e serviços para o transporte coletivo;
- 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;

- Base de diferenciação - Capacidade de atendimento de produtos customizados, linha completa de produtos, design atraente, facilidade de assistência técnica, presença global;

c) Recursos Estratégicos

- Competências Essenciais - flexibilidade de processos produtivos e projeto de produtos (design);
- Ativos Estratégicos - processos e equipamentos próprios, sistemas logísticos desenvolvidos, pessoas qualificadas;
- Processos Essenciais - produção de componentes estratégicos (verticalização), grande capacidade de produção de carrocerias e de componentes (economias de escala);

d) Rede de Valor

- Rede de Fornecedores - próxima geograficamente e interligada eletronicamente;
- Parceiros – Consistem basicamente nas empresas fabricantes de chassis;
- Coalizões - *joint ventures* internacionais, transferência de tecnologia, provedor de soluções completas em transportes (inteligência em sistemas de transportes).

Além deste, há o Potencial de Riqueza, caracterizado pela Eficiência / Exclusividade/Compatibilidade/Impulsionadores de Lucro, e que para a Marcopolo são:

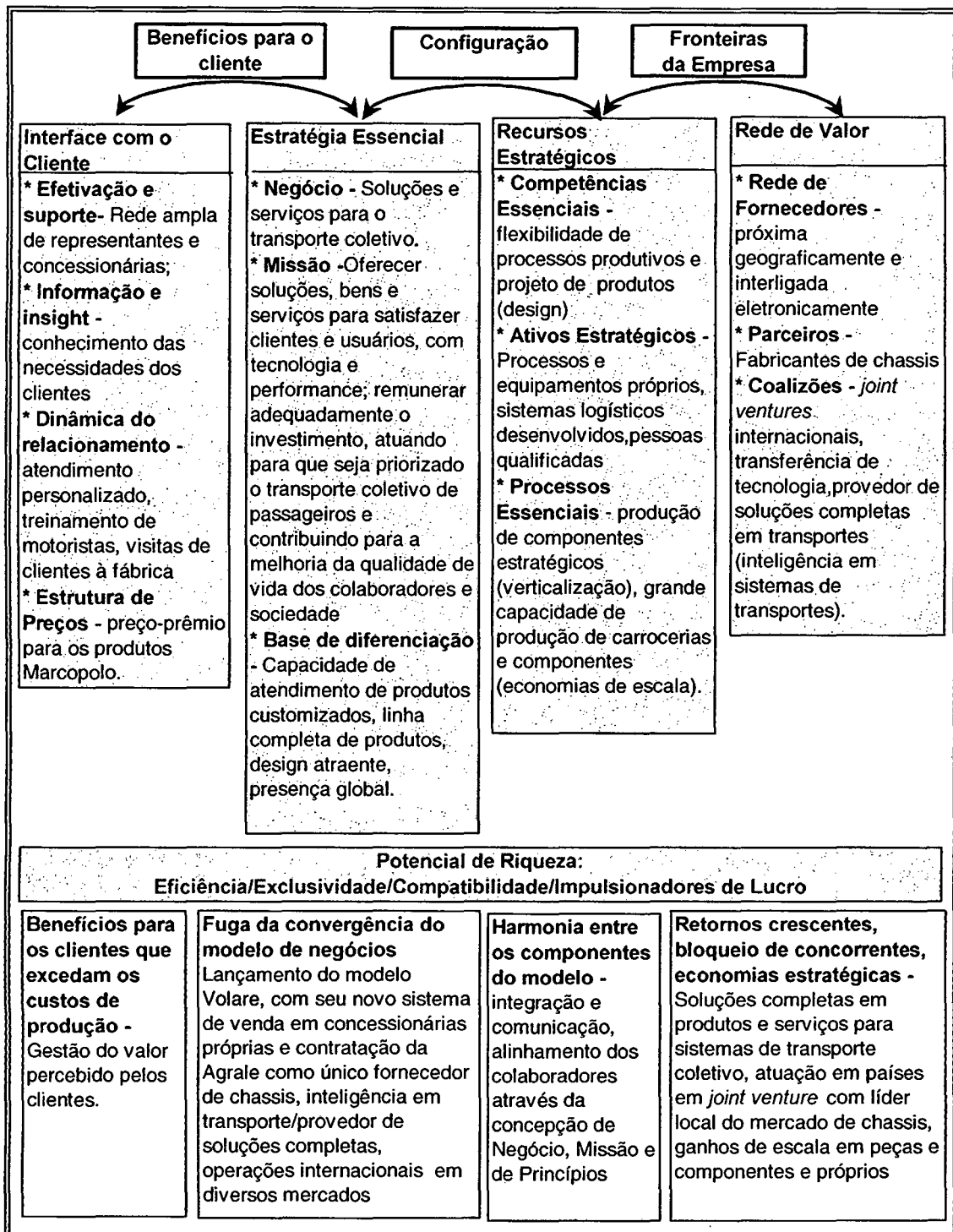
- Eficiência (Benefícios para os clientes que excedam os custos de produção) – Gestão do valor percebido pelos clientes:
- Exclusividade (Fuga da convergência do modelo de negócios) – Lançamento do modelo Volare, com seu novo sistema de venda em concessionárias próprias e contratação da Agrale como único fornecedor de

chassi, inteligência para se tornar provedor de soluções e serviços em sistemas de transportes, operações internacionais em diversos mercados;

- Compatibilidade (Harmonia entre os componentes do modelo – integração e comunicação, alinhamento dos colaboradores por meio da concepção de Negócio, Missão e de Princípios:
- Impulsionadores de Lucro (Retornos crescentes, bloqueio de concorrentes, economias estratégicas) - Soluções completas em produtos e serviços para sistemas de transporte coletivo, atuação em países em *joint venture* com líder local do mercado de chassis, ganhos de escala em peças e componentes e próprios

Na figura 5.3.2.a encontra-se ilustrado o modelo de negócios de Hamel, com as modificações referentes à realidade da empresa Marcopolo.

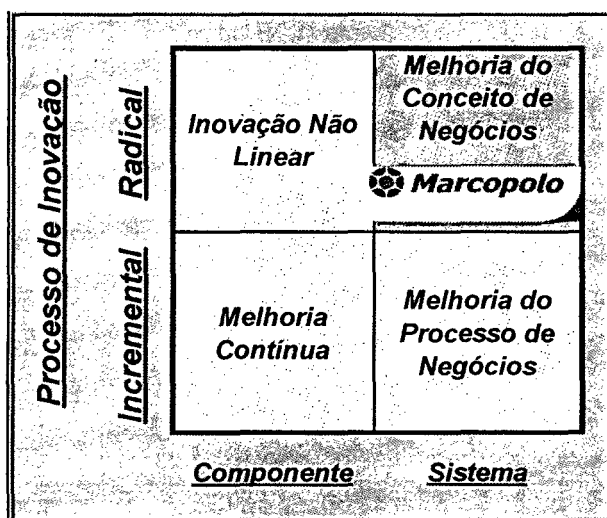
Figura 5.3.2.a – Modelo Conceitual de Negócios adaptado à Marcopolo



5.3.3 – Síntese e Recomendações

A Marcopolo, mediante a definição de atuar como provedor de soluções e serviços para o transporte coletivo, 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 possibilitará à Marcopolo participar da oportunidade da criação dos conceitos e regras que servirão de padrão no futuro do setor. Na figura 5.3.2.b, está a representação da Marcopolo no Modelo de Inovação de Hamel.

Figura 5.3.2.b – Posicionamento da Marcopolo no Modelo de Inovação de Hamel



Fonte: Adaptado de Hamel (2000), Liderando a Revolução, p. 18

Analisando-se conforme segundo o modelo de negócios de Hamel, 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 (2000), que afirma 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.

5.4 – Objetivos de Desempenho e Critérios Competitivos de Slack

Nesta seção, será efetuada a análise da Marcopolo segundo os critérios competitivos de Slack (2002), descrito no capítulo 2. Primeiramente, serão apresentados os resultados obtidos pela pesquisa realizada junto aos executivos da Marcopolo, divididos para cada segmento de mercado (rodoviário, urbano, e micro e miniônibus), conforme questionário, cujo modelo se encontra no anexo II. O significado da escala de notas utilizado (1 a 9) encontra-se descrito no referencial teórico.

Com base nos resultados da pesquisa, foram traçadas as matrizes importância-desempenho, que dão subsídio à análise da empresa. Em seguida, a Marcopolo é analisada conforme o modelo do Cone de Areia, e posteriormente, é realizada a análise para identificação dos *trade off's* existentes. Por último, é identificada a posição da Marcopolo na matriz processo-produto.

No final da seção, é apresentada uma breve síntese da análise, em conjunto com as recomendações por parte do autor.

5.4.1 – Matriz de Importância-Desempenho

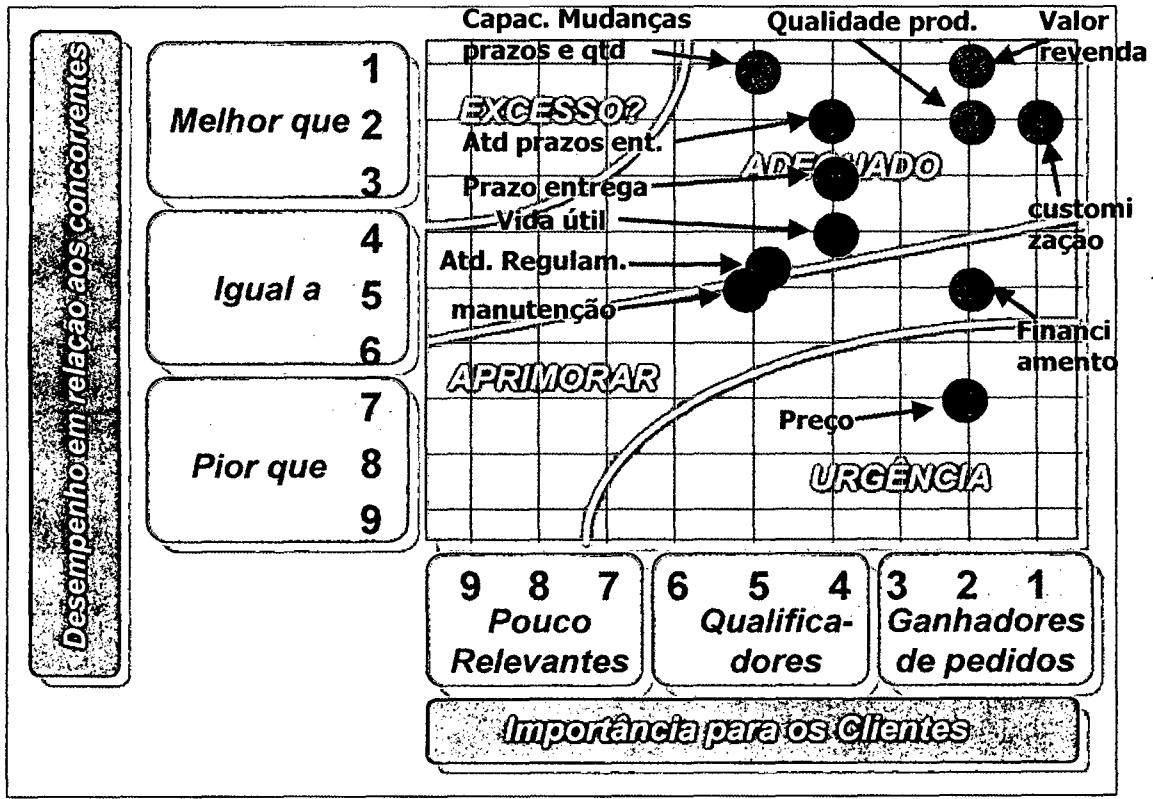
5.4.1.1 – Resultados no Segmento de Mercado Rodoviário

Para facilitar o processo de análise dos resultados do questionário aplicado aos executivos da Marcopolo para o segmento rodoviário, os mesmos estão presentes na figura 5.4.1.1.a. Já na figura 5.4.1.1.b, encontram-se os mesmos resultados, porém representados na matriz de importância desempenho.

Fig. 5.4.1.1.a – Resultado do questionário aplicado sobre os conceitos de critérios competitivos de Slack – segmento rodoviário da Marcopolo

| Aspecto competitivo | código | Critério competitivo | Importância dada pelo cliente | | | | Comparação frente a concorrência Nota (1 a 9) |
|---------------------|--------|---|-------------------------------|---------------------|--------------|-----------------|--|
| | | | Nota (1 a 9) | Ganhador de pedidos | Qualificador | Pouco relevante | |
| Qualidade | A | Atendimento a regulamentação governamental | 5 | | X | | 5 |
| | B | Qualidade do produto | 2 | X | | | 2 |
| | C | Vida útil | 4 | | X | | 4 |
| Confiabilidade | D | Atendimento dos prazos de entrega | 4 | | | | 2 |
| Flexibilidade | E | Customização aos requisitos dos clientes | 1 | X | | | 2 |
| | F | Capacidade de mudanças em prazos e quantidade | 5 | | X | | 1 |
| Rapidez | G | Prazo de entrega (lead-time) | 4 | | X | | 3 |
| Custos | H | Preço | 2 | X | | | 7 |
| | I | Financiamento | 2 | X | | | 5 |
| | J | Valor de Revenda | 2 | X | | | 1 |
| | K | Manutenção | 5 | | X | | 5 |

Fig. 5.4.1.1.b – A matriz importância desempenho da Marcopolo- segmento rodoviário



Analisando-se os critérios competitivos na matriz desempenho-concorrência representada na figura 5.6.1.1.b, tem-se que o critério competitivo preço (representado pela letra H) precisa de uma ação urgente de melhoria, uma vez que é um ganhador de pedidos (nota 2) no qual a Marcopolo está pior do que a concorrência (nota 7), ao passo que o critério financiamento (representado pela letra I) possui espaço para aprimoramentos (notas 2 e 5, respectivamente).

Em seguida, tem-se que os critérios custo de manutenção (letra K) e atendimento às regulamentações governamentais (A) situam-se no ponto tido como adequado, mas talvez com espaço para aprimoramentos.

Percebe-se também que a Marcopolo está bem posicionada em três critérios competitivos tidos como ganhadores de pedidos, que são: Customização, Qualidade do Produto e Valor de revenda.

Interessante notar que os critérios que merecem ações mais urgentes de melhoria (preço e financiamento) estão ligados aos aspectos competitivo custo, demonstrando que, comparativamente com a concorrência, a Marcopolo oferece uma experiência de compra aos seus clientes certamente adequada no tocante à qualidade, no entanto mais custosa que a concorrência. Também vale citar que nenhum critério competitivo se situou na região caracterizada como excesso.

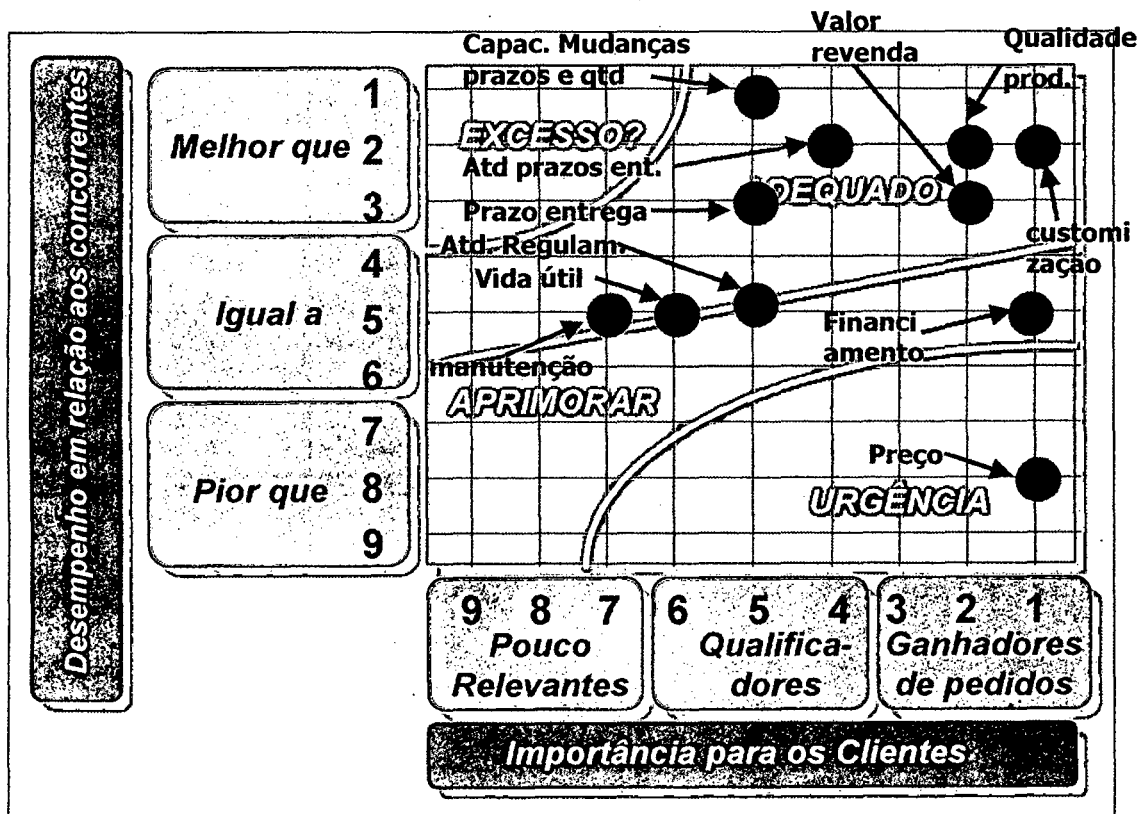
5.4.1.2 – Resultados no Segmento de Mercado Urbano

Na figura 5.4.1.2.a encontra-se a tabela com os resultados obtidos por meio de questionário aplicado aos executivos da Marcopolo para o segmento urbano. Na figura 5.4.1.2.b encontram-se os mesmos resultados da pesquisa, porém representados na matriz de importância desempenho.

Figura 5.4.1.2.a - Resultado do questionário aplicado sobre os conceitos de critérios competitivos de Slack – segmento urbano

| Aspecto competitivo | código | Critério competitivo | Importância dada pelo cliente | | | | Comparação frente a concorrência Nota (1 a 9) |
|---------------------|--------|---|-------------------------------|---------------------|--------------|-----------------|--|
| | | | Nota (1 a 9) | Ganhador de pedidos | Qualificador | Pouco relevante | |
| Qualidade | A | Atendimento a regulamentação governamental | 5 | | X | | 5 |
| | B | Qualidade do produto | 2 | X | | | 2 |
| | C | Vida útil | 6 | | | X | 5 |
| Confiabilidade | D | Atendimento dos prazos de entrega | 4 | | X | | 2 |
| Flexibilidade | E | Customização aos requisitos dos clientes | 1 | X | | | 2 |
| | F | Capacidade de mudanças em prazos e quantidade | 5 | | X | | 1 |
| Rapidez | G | Prazo de entrega (lead-time) | 5 | | X | | 3 |
| Custos | H | Preço | 1 | X | | | 8 |
| | I | Financiamento | 1 | X | | | 5 |
| | J | Valor de Revenda | 2 | X | | | 3 |
| | K | Manutenção | 7 | | | X | 5 |

Fig. 5.4.1.2.b – A matriz importância desempenho da Marcopolo - segmento urbano



Analisando-se a figura 5.4.1.2.b, tem-se resultados bastante parecidos com os obtidos no segmento urbano, mas de intensidade distintas. Percebe-se que os critérios competitivos preço (letra H) e financiamento (letra I), ambos ligados a custo, podem ser alvo de substanciais ações de melhoria, visando a ampliar a posição competitiva da Marcopolo frente a seus clientes e seus concorrentes. Isto pode ser feito de uma forma ainda mais intensa que no segmento rodoviário de carrocerias, uma vez que preço está classificado com nota 1 em relação à importância dada pelos clientes (*Proporciona vantagem crucial junto aos clientes*), e com nota 8 frente à concorrência (*Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes*). O critério financiamento, por sua vez, recebeu notas 1 e 5, respectivamente. Os critérios tidos como ganhadores de pedidos nos quais a Marcopolo está bem posicionada frente à concorrência são: customização, qualidade do produto e valor de revenda

Também vale citar que nenhum critério competitivo se situou na região caracterizada como excesso.

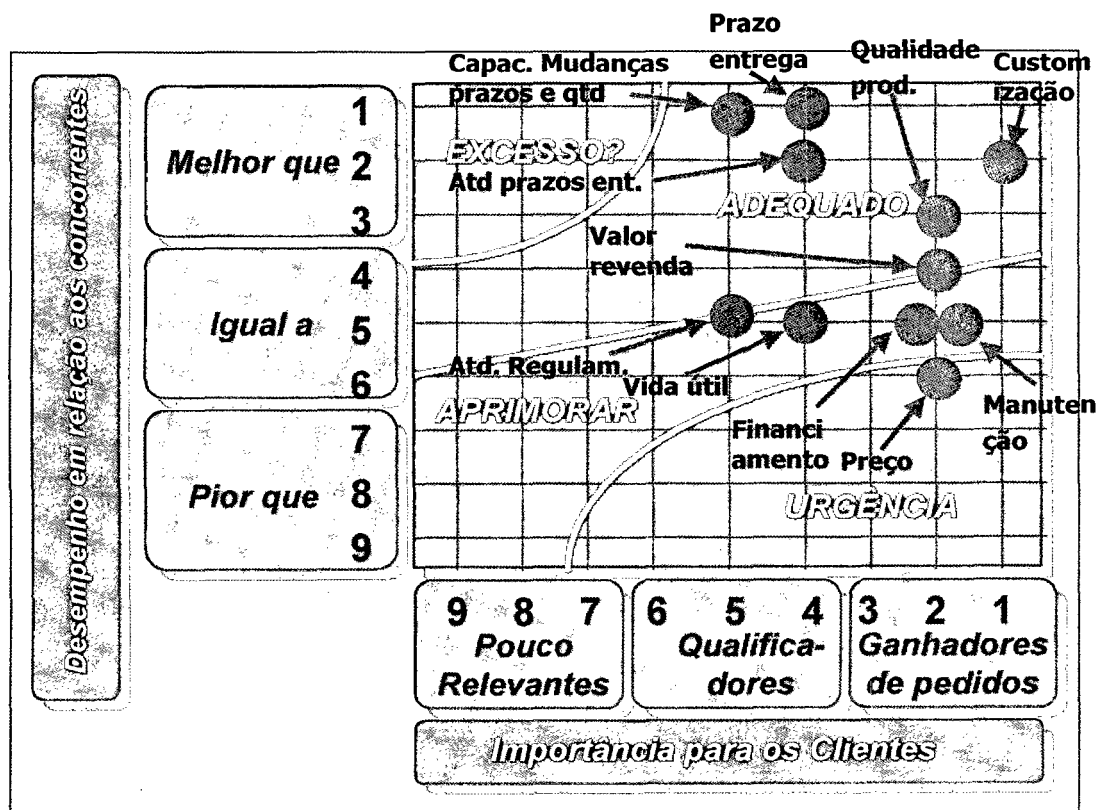
5.4.1.3 – Resultados no Segmento de Mercado Micro/Miniônibus

Na figura 5.4.1.3.a encontra-se a tabela com os resultados obtidos através de questionário aplicado aos executivos da Marcopolo para o segmento micro/miniônibus de carrocerias, que foram agrupados por englobarem veículos com usos e capacidades similares. Na figura 5.4.1.3.b, encontram-se os mesmos resultados, porém representados na matriz de importância desempenho.

Fig. 5.4.1.3.a – Resultado do questionário aplicado sobre os conceitos de critérios competitivos de Slack – segmento micro-/miniônibus da Marcopolo

| Aspecto competitivo | código | Critério competitivo | Importância dada pelo cliente | | | | Comparação frente a concorrência Nota (1 a 9) |
|---------------------|--------|---|-------------------------------|---------------------|--------------|-----------------|--|
| | | | Nota (1 a 9) | Ganhador de pedidos | Qualificador | Pouco relevante | |
| Qualidade | A | atendimento a regulamentação governamental | 5 | | X | | 5 |
| | B | Qualidade do produto | 2 | X | | | 3 |
| | C | Vida útil | 4 | | X | | 5 |
| Confiabilidade | D | Atendimento dos prazos de entrega | 4 | | X | | 2 |
| Flexibilidade | E | Customização aos requisitos dos clientes | 1 | X | | | 2 |
| | F | Capacidade de mudanças em prazos e quantidade | 5 | | X | | 1 |
| Rapidez | G | Prazo de entrega (lead-time) | 4 | | X | | 1 |
| Custos | H | Preço | 2 | X | | | 6 |
| | I | Financiamento | 2 | X | | | 5 |
| | J | Valor de Revenda | 2 | X | | | 4 |
| | K | Manutenção | 2 | X | | | 5 |

Fig. 5.4.1.3.b – A matriz importância desempenho da Marcopolo - segmento urbano



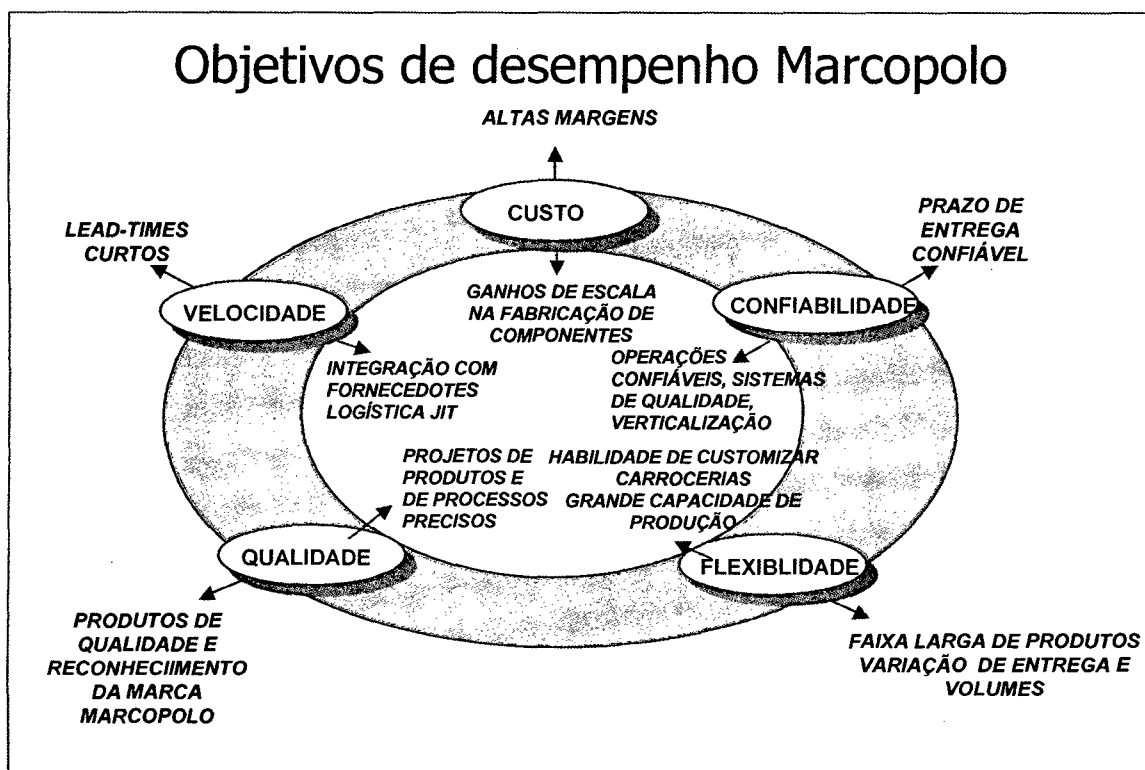
Analisando-se a figura 5.4.1.3.b, observa-se que mais uma vez o critério competitivo preço aparece na zona de melhora urgente, uma vez que é um critério ganhador de pedidos, porém e á pouca distância em relação à concorrência, conforme a nota 6 evidencia (*Freqüentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes*).

Na zona de necessidade de aprimoramento aparecem os critérios competitivos Financiamento (letra I) e Manutenção (letra K), ambos ligados a custo, e o critério competitivo Vida Útil (letra C), ligado a qualidade. Também não foi identificado nenhum critério na zona de excesso.

5.4.2 – Modelo Cone de Areia

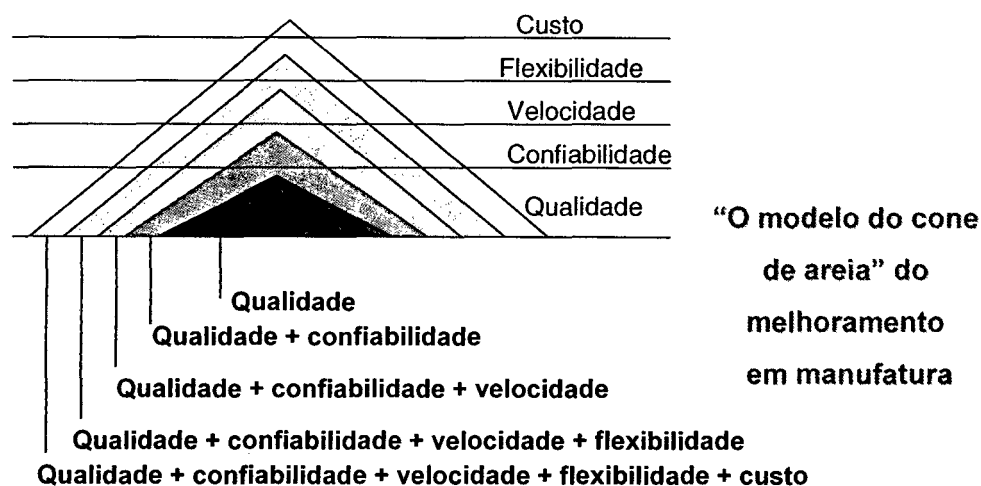
Segundo Slack (2002), todos os objetivos de desempenho possuem aspectos internos e externos, com o desempenho interno de cada aspecto contribuindo para o desempenho externo da operação, e por conseguinte, afetando o desempenho que o consumidor percebe. Na figura 5.4.2 tem-se representado os aspectos internos e externos dos objetivos de desempenho da Marcopolo

Figura 5.4.2.a – Os aspectos internos e externos dos objetivos de desempenho da Marcopolo



Fonte: Adaptado de Slack (2002), Vantagem Competitiva em Manufatura, 2ª edição, P.213

Fig. 5.4.2.b – O Modelo do Cone de areia de Slack



Fonte: Adaptado de Slack (2002), *Vantagem Competitiva em Manufatura*, 2ª edição, P.125

Segundo o modelo do Cone de Areia, a empresa deve começar primeiro desenvolvendo aspectos de qualidade, seguido por aspectos de confiabilidade, velocidade, flexibilidade, e por fim, como fruto de todas as outras, custo.

No caso da Marcopolo, a empresa começou por desenvolver a capacidade de flexibilidade, como fruto de uma característica da demanda. Isto se torna claro ao analisarmos 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 50, 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.

5.4.3 – Trade Off's

Com base nos critérios competitivos identificados, foi realizada uma análise visando a identificação de *trade-off's* entre os mesmos para o caso da Marcopolo. Na figura 5.4.3 encontram-se os *trade off's* encontrados, seguido de uma breve explicação sobre os mesmos.

Figura 5.4.3 – Trade off's entre os critérios competitivos encontrados na Marcopolo

| | | Qualidade | | | Confiabilidade | Flexibilidade | | Rapidez | Custos | | | |
|----------------|---|--|----------------------|-----------|-----------------------------------|--|---|------------------------------|--------|---------------|------------------|---------------------|
| | | Atendimento a regulamentação governamental | Qualidade do produto | Vida útil | Atendimento dos prazos de entrega | Customização aos requisitos dos clientes | Capacidade de mudanças em prazos e quantidade | Prazo de entrega (lead-time) | Preço | Financiamento | Valor de Revenda | Custo de Manutenção |
| Qualidade | Atendimento a regulamentação governamental | ■ | | | | | | | | | | |
| | Qualidade do produto | | ■ | | | | | | X | | | |
| | Vida útil | | | ■ | | | | | X | | | |
| Confiabilidade | Atendimento dos prazos de entrega | | | | ■ | X | X | | X | | | |
| Flexibilidade | Customização aos requisitos dos clientes | | | | | ■ | X | X | X | | | |
| | Capacidade de mudanças em prazos e quantidade | | | | | | ■ | X | X | | | |
| Rapidez | Prazo de entrega (lead-time) | | | | | | | ■ | X | | | |
| Custos | Preço | | | | | | | | ■ | | | |
| | Financiamento | | | | | | | | | ■ | | |
| | Valor de Revenda | | | | | | | | | | ■ | |
| | Manutenção | | | | | | | | | | | ■ |

Fonte: Elaborado pelo autor

- Qualidade do produto x Preço – Quanto maior a qualidade requerida, maior o custo de produção, e o respectivo preço de venda;
- Vida útil x Preço – Quanto maior a vida útil, maior o preço, por exigir uma maior qualidade do produto;
- Atendimento dos prazos de entrega x Customização – quanto menor o prazo de entrega, menor o nível de customização das carrocerias;
- Atendimento dos prazos de entrega x Capacidade de mudanças em prazos e quantidades – Quanto menor o prazo de entrega, menor grau de mudanças nos prazos e quantidades
- Atendimento dos prazos de entrega x preço – quanto menor os prazos de entregas dos produtos, maior o custo de produção, e o respectivo preço de venda;
- Customização x Capacidade de mudanças em prazos e quantidade – quanto maior o nível de customização, maior será a dificuldade de executar mudanças em prazos e quantidades;
- Customização x Prazo de entrega – Quanto maior o nível de customização, maior será o prazo de entrega;
- Customização x preço – quanto maior o nível de customização, maior será o custo associado
- Capacidade de mudanças em prazos e quantidades x prazo de entrega – Quanto maior a capacidade de mudanças em prazos e quantidades, menor será a capacidade de cumprimento dos prazos de entregas prometidos;
- Capacidade de mudanças em prazos e quantidades x preço – quanto maior a capacidade de mudanças em prazos e quantidades, maior o custo associado;
- Prazo de entrega x Preço – Quanto menor o prazo de entrega, maior o preço dos produtos;

Observando-se a figura 5.4.3, percebe-se que existem dois *trade off's* entre os aspectos competitivos qualidade e custos, dois *trade off's* entre os aspectos competitivos confiabilidade e flexibilidade, um *trade off* entre confiabilidade e

custo, dois *trade off's* entre os aspectos competitivos flexibilidade e rapidez, dois *trade off's* entre os aspectos competitivos flexibilidade e custo, e por fim, um *trade off* entre os aspectos competitivos rapidez e custo.

Desta forma, observa-se a necessidade de se tomar decisões considerando-se entre opções excludentes. Assim, a matriz de desempenho-concorrência demonstra claramente a necessidade da Marcopolo de melhorar o aspecto custo em todos os segmentos de mercado de carrocerias, com o segmento urbano aparecendo com esta necessidade de forma extremamente forte, o segmento rodoviário também de forma forte, e o segmento micro/miniônibus de forma um pouco menos intensa. Mas ao tomar ações visando por esta opção, a Marcopolo necessariamente irá sacrificar o desempenho em aspectos competitivos ligados a qualidade, confiabilidade, flexibilidade e rapidez. Esta relação entre compromissos (mais de um significa menos de outro) somente deixará de ser verdade, segundo Slack (2002), caso haja algum avanço tecnológico (de processo ou de gerenciamento) que permita alterar o pivô de *trade off*, de forma que seja possível obter ganhos em um dos aspectos de desempenho sem sacrificar o outro.

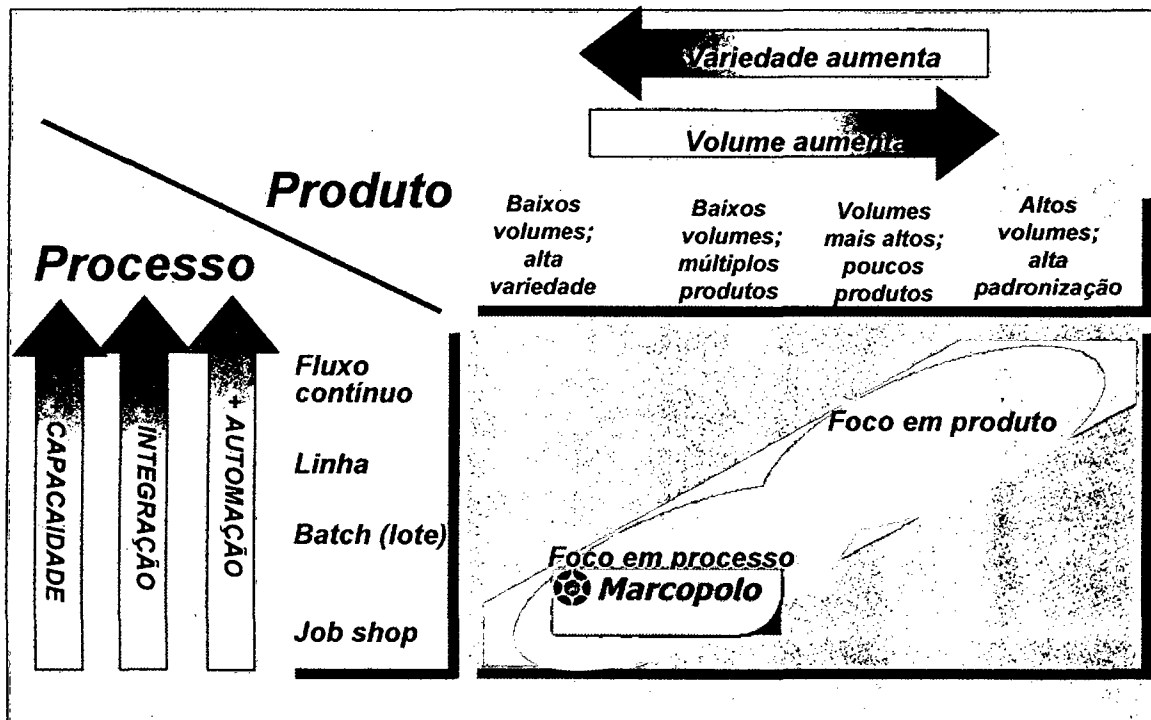
5.4.4 – Matriz Produto x Processo

A análise da Marcopolo segundo a matriz Produto x Processo indica que, no que tange a produto, ela se posiciona no segmento de Baixos Volumes e múltiplos produtos. Embora a empresa possua um número limitado de modelos de carroceria (os modelos estão descritos no capítulo 4), 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 tange a processos, ela se posiciona entre *job shop* e produção em lotes, ou seja, uma empresa que tem um forte foco no processo.

Ambos posicionamentos estão representados na figura 5.4.4.a.

Fig. 5.4.4.a.– Posicionamento da Marcopolo na Matriz Processo x Produto.



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.

5.4.5 – Síntese e Recomendações

Nesta seção, com base na resposta dos executivos da Marcopolo junto aos critérios competitivos em operações, 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.

A identificação dos *trade off's* 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 off's* existentes.

A matriz produto-processo, por sua vez, nos 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.

Concluindo, segundo Chase, Aquilano e Jacobs (2001), 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. No caso da Marcopolo, percebe-se que 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 esta consistentemente 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.

5.5 – Síntese das Análises pelos Conceitos de Negócios

O objetivo deste capítulo é analisar o caso Marcopolo, segundo a referência teórica constante no capítulo 2 desta dissertação. Importantes contribuições foram obtidas pela análise segundo cada conceito de negócio utilizado, de forma complementar umas às outras, bem como permitiram ao autor fazer recomendações visando a melhorar a posição estratégica da Marcopolo. A síntese das contribuições de cada conceito de negócios utilizado, juntamente com as recomendações do autor, encontra-se na figura 5.5.

Na figura 5.5 pode-se vislumbrar que foram utilizados três conceitos de negócios de Porter. 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 miniônibus), 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, o autor sugere a divisão da empresa em duas áreas de negócios distintas, com o reposicionamento da sua empresa controlada Ciferal como marca voltada para liderança em custo nos segmentos de ônibus urbano e rodoviário, 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, conforme descrito na figura 5.1.3.2. Neste processo, a empresa adota diversas ações que se encaixam em muitos dos padrões de estratégia global descritos por Porter (1999).

Figura 5.5 – Síntese das análises e recomendações do autor

| Autor | Conceitos de Negócios | Contribuição | Recomendações |
|----------|------------------------------------|--|---|
| Porter | Cinco forças competitivas | Identificação da posição da Marcopolo diante das principais pressões externas: Poder do compradores - Baixa; Barreiras à entrada - Alta (rodoviário), Baixa (urbano, micro e miniônibus); Rivalidade da indústria - Alta; Poder do Fomecedores - Baixo (rodoviário, urbano e micro), Alto (miniônibus); ameaça de produtos substitutos - Alto(rodoviário), Baixo(urbano, micro e miniônibus). | Ações para melhorar posição competitiva, principalmente diante da ameaça de novos entrantes, nível de rivalidade e produtos substitutos |
| | Estratégias Genérica | Identificar estratégia genérica (diferenciação) e suas fontes de geração (capacidade de produzir carrocerias customizadas, verticalização, design de produtos, sistemas logísticos, linha ampla de produtos, ampla rede de venda e assistência técnica, escala na fabricação de componentes) Análise da sustentabilidade e riscos associados | Ampliar singularidade através do ampliação da oferta de valor, assim como uso intenso do patenteamento de produtos, processos e equipamentos. Reposicionamento da Ciferal como marca voltada para liderança em custos nos segmentos rodoviários e urbano |
| | Estratégia Globais | Identificação da estratégia de internacionalização utilizada (estratégia global) | Aprimorar gestão de custos Identificação dos principais desdobramentos e desafios Maior flexibilidade cultural dos executivos Alinhamento de interesses entre matriz e filiais |
| Albrecht | Visão, Missão | Análise da definições de Negócio e Missão | Necessidade de definição de uma Visão |
| | Pacote de Valor | Análise do Pacote de Valor oferecido aos clientes | Ampliação do pacote de valor para os clientes |
| Hamel | Modelo de Negócios | Análise das competências essenciais da Marcopolo (capacidade produtiva de realizar as alterações demandadas pelos clientes nas carrocerias), e de aspectos ligados a inovação no modelo de negócios | Aquisição de novas competências requeridas para o novo modelo de negócios Identificação de oportunidades de inovação no componente rede de valor, através de alianças e estreitamento de relacionamento com fornecedores e parceiros |
| Slack | Matriz de importância x Desempenho | Análise dos principais aspectos competitivos referentes às necessidades dos Clientes e em relação aos concorrentes | Necessidade de melhorar aspecto competitivo custo |
| | Conceito de trade-offs | Identificação de trade-offs (figura 5.4.3) | Necessidade de escolha entre as opções excludentes identificadas |
| | Modelo do Cone de Areia | Análise da interdependência entre os aspectos competitivos | Oportunidades na acentuação da flexibilidade, através de melhorias na qualidade e rapidez, por meio de uma maior integração com fornecedores de chassis |

Fonte: Elaborado pelo autor

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 conceito de negócios proposto por Albrecht permitiu identificar uma importante oportunidade para a Marcopolo, que se faz sentir ainda mais necessária com o acelerado processo de crescimento que a empresa vem experimentando. O uso não apenas da definição de Negócio e da Missão, mas também da Visão, no qual é definida a razão de existir da empresa, pode ser um poderoso instrumento de alinhamento de interesses entre colaboradores e empresa, capaz de efetuar o compartilhamento do futuro e direcioná-la rumo ao sucesso.

Na avaliação do Pacote de valor que a Marcopolo oferece para os clientes, percebe-se que a empresa adequadamente tem o interesse não apenas de fornecer carrocerias aos seus clientes, mas sim soluções e serviços em transportes coletivos, de modo a atender às necessidades dos clientes de forma mais completa.

A partir da análise mediante o conceito de competências essenciais, foi possível a identificação das competências essenciais da empresa – a capacidade de atender as adaptações solicitadas pelos clientes na fabricação de carrocerias, que é uma competência que pode ser entendida como ligada à integração. Também foram identificadas aquelas competências a serem desenvolvidas e adquiridas, que são ligadas aos aspectos capazes de prover soluções e serviços em sistemas

logísticos voltado para o transporte coletivo. A aquisição ou desenvolvimento desta competência, que pode ser entendida como ligada à funcionalidade, é condição fundamental para que a Marcopolo possa cumprir a sua definição de Negócio e de Missão.

Com base no Modelo de Inovação de Hamel foi possível identificar que a Marcopolo está inovando de forma radical, trazendo a melhoria no sistema de negócio. Esta inovação aparece de forma mais clara no modelo de negócios de Hamel adaptado à Marcopolo, segundo o qual está havendo injeção de inovação no componente Rede de Valor/ Estratégia Essencial, a fim de permitir que a empresa supere os concorrentes e tragar grande valor para os clientes.

Os critérios competitivos de Slack permitiram identificar a necessidade de melhorar o aspecto competitivo de custo, principalmente no segmento de mercado de carrocerias urbano. Também foi possível a identificação dos *trade off's* entre os critérios competitivos da Marcopolo, enquanto a análise com o chamado Modelo do Cone de Areia permite identificar oportunidades para melhorar a flexibilidade, através do aumento da rapidez e da qualidade.

A matriz de processo-produto permitiu identificar que, no que tange a produto, ela se posiciona no segmento de Baixos Volumes e múltiplos produtos. No que tange a processos, ela se posiciona entre *job shop* e produção em lotes, ou seja, uma empresa que tem um forte foco no processo. Entretanto, em função do seu elevado grau de verticalização, a operação a nível global propicia à empresa ganhos de escala na fabricação de componentes, que muitas vezes já permitem o uso de processos automatizados.

Um ponto que merece destaque refere-se à complementariedade entre as diversas abordagens realizadas em cada conceito de negócios.

Por exemplo, com base no conceito de Porter de estratégias genéricas, sugere-se a criação de duas unidades empresariais distintas quando se tem dificuldade em atuar com mais de uma estratégia genérica. No caso específico da Marcopolo,

uma delas voltada para a liderança em custo (Ciferal) e a outra voltada para a diferenciação (Marcopolo). Esta recomendação acaba sendo reforçada por Slack, que identifica o critério competitivo custo como aquele a merecer ações imediatas de melhorias, devido à sua enorme importância para clientes (critério ganhador de pedidos). No entanto, a identificação dos *trade off's* relembra a necessidade de decidir sobre opções excludentes, ou seja, melhorando-se o custo, perde-se em outro aspecto competitivo, como flexibilidade e rapidez, conforme identificado na figura 5.4.3. Desta forma, parece consistente a idéia de se ter uma unidade empresarial separada voltada exclusivamente para a liderança em custo, uma vez que os *trade off's* identificados indicam que a escolha em priorizar custo significar necessariamente a renúncia em outros aspectos competitivos.

Outro exemplo de complementariedade dos conceitos de estratégia vem quando analisamos o Pacote de Valor conforme proposto por Albrecht, que pode ser compreendido como a infra-estrutura usada pela empresa para entregar valor ao seu clientes. Este pacote de valor tem seu escopo substancialmente ampliado, conforme a definição de negócio da empresa. Esta definição de negócio condiz com os conceitos de Hamel (2001) que, ao propor inovação do novo modelo de negócios, pretende ofertar algo aos clientes completamente novo e, fundamentalmente diferente do que os concorrentes podem fazer.

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, junto com o surgimento de 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.

6 – ANÁLISES FINAIS E CONCLUSÕES

Conforme visto na introdução, o fenômeno da globalização, ao mesmo tempo que impõe para as empresas de todo o mundo uma série de formidáveis desafios a serem superados, também abre um imenso leque de oportunidades de negócios.

Dentro deste contexto, as empresas brasileiras, após terem de subitamente enfrentar o aumento da concorrência no mercado doméstico com a abertura do mercado brasileiro, repentinamente se viram diante da necessidade de aumentar a sua inserção no contexto internacional.

Porém, por diversas razões, poucas empresas brasileiras possuem tradição de atuação no mercado internacional, e este normalmente representa uma pequena parcela das receitas totais geradas pelas mesmas. Assim, este desafio de internacionalização tornar-se ainda mais difícil e complexo para a grande maioria delas.

Diante deste cenário, a empresa Marcopolo destaca-se das demais empresas brasileiras, com seu avançado grau de internacionalização, reconhecimento internacional da marca, práticas de governança corporativa, e profissionalismo na gestão.

Este trabalho pretendeu analisar como uma empresa nacional, a Marcopolo está agindo diante das oportunidades surgidas com o fenômeno da globalização, através da aplicação dos principais conceitos de estratégia empresarial e de operações, tendo em vista a:

- 1 – Analisar a estratégia da Marcopolo no mercado brasileiro de carrocerias;
- 2 – Analisar a estratégia de internacionalização da Marcopolo;
- 3 – Identificar oportunidades de melhoria, frente aos conceitos teóricos utilizados.

Para realizar tal análise, este trabalho se desenvolveu de forma estruturada, conforme descrito a seguir.

Primeiramente, no capítulo 2 - Referencial teórico, procurou-se fornecer um amplo arcabouço teórico, segundo três autores consagrados na área de estratégia

empresarial (Porter, Albrecht e Hamel) e um de estratégia de operações (Slack). Foi dado um destaque especial ao referencial teórico sobre estratégia global e seus padrões.

O objetivo foi construir uma sólida base conceitual, capaz de oferecer condições para que a análise contemplasse diversos aspectos e pontos de vista, visualizando a complementariedade entre as abordagens propostas pelos autores de cada conceito de negócios, possibilitando, desta forma, que a análise se tornasse mais completa.

No capítulo 3 - Metodologia de pesquisa, foi considerado o método de pesquisa exploratória como adequado ao propósito da pesquisa. Devido à pesquisa tratar de um fenômeno contemporâneo, possuidor de grande número de variáveis envolvidas e com uso de diversas fontes de dados e informações, foi escolhido o estudo de caso único. Além disto, o estudo de caso único foi considerado decisivo para se testar uma teoria, ou conjunto de teorias bem formuladas, bem como representar um caso raro ou extremo, o que significa que, por si só, merece ser analisado e documentado.

No processo de coleta de dados, foram utilizados estudos de dados secundários, onde foram pesquisados livros, artigos de jornais e revistas, relatórios setoriais e relatórios anuais da empresa, visando a obtenção de informações relevantes sobre a indústria de carrocerias e a Marcopolo em particular. Também foram realizadas entrevistas, em dois momentos distintos, com profissionais da empresa, representados na figuras dos Diretores de Assuntos Corporativos e de Recursos Humanos da Marcopolo, aos quais foram realizadas diversas perguntas sobre a Marcopolo e sua estratégia. Durante a entrevista, foram preenchidos questionários específicos sobre estratégia empresarial (Cinco Forças Competitivas e Padrões de Estratégia Global, ambos segundo Porter) e de operações (Critérios Competitivos de Slack), a fim de dar subsídios estruturados a análise a ser realizada no capítulo 5.

No capítulo 4 - Descrição do caso Marcopolo, foram apresentadas informações referentes à indústria de carrocerias de ônibus, no Brasil e no mundo. Posteriormente, foram apresentadas informações com a finalidade de caracterizar a Marcopolo, e por fim, informações a respeito da estratégia de negócios da Marcopolo, nas arenas doméstica e internacional, obtidas por meio de entrevistas realizadas com executivos da empresa, além dos resultados obtidos com os questionários realizados.

No capítulo 5 - Análise do caso conforme referencial teórico, foi efetuada a análise da empresa Marcopolo, conforme descrição do caso, realizada no capítulo 4, utilizando o referencial teórico no capítulo 2.

Primeiramente foi utilizada como ferramenta de análise os conceitos de negócios de Porter – As Cinco Forças Competitivas, as Estratégias Genéricas, e as Estratégias Globais e seus Padrões. Posteriormente, foi utilizado como instrumento de análise o conceito de Pacote de Valor, de Karl Albrecht, seguido de análise utilizando o conceito de negócios de Hamel. Para análise da estratégia de operações, foram utilizados os conceitos dos Critérios Competitivos de Slack, destacando-se a matriz de importância-desempenho da Marcopolo por segmento de mercado de carrocerias. Ao final da análise de cada conceito de negócios, foi apresentada uma síntese da análise e no final do capítulo, foi realizada a síntese das contribuições obtidas em cada modelo de negócios, bem como as recomendações por parte do autor, conforme figura 5.5 – Síntese das análises e recomendações do autor.

Assim, com base na pesquisa e análises realizadas, tem-se como conclusões finais que 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.

A adoção da estratégia genérica de diferenciação levou a posicionar os produtos da Marcopolo como possuidores de um custo mais elevado de aquisição, aspecto que merece uma grande relevância ao se considerar que os clientes (empresas fornecedoras de serviço de transporte) estão sendo afetados por baixas margens e ameaçados por produtos substitutos (principalmente pelo fenômeno da aviação *low-fare*, representado pelas empresas aéreas Gol e BRA).

Também foi possível identificar que a Marcopolo, através da definição de Negócio de 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 necessário à Marcopolo a aquisição de novas competências essenciais, ligadas a inteligência em projeto e desenho de sistemas de transporte coletivo.

Ao se analisar a estratégia de internacionalização da Marcopolo, verifica-se que num primeiro momento, a empresa foi levada a internacionalizar-se devido a sua privilegiada localização geográfica, junto ao cone sul, o que facilita a comercialização dos seus produtos para os países 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. Ao se analisar a característica da demanda mundial de carrocerias de ônibus, que é muito fragmentada e regionalizada, juntamente com a habilidade da empresa em produzir carrocerias customizadas, percebe-se que a Marcopolo está particularmente habilitada em atender estes mercados.

Merece relevância notar a importância da fábrica da Marcopolo localizada em Portugal, por permitir um maior contato com a realidade dos clientes do mercado europeu, que demandam por carrocerias que possuem um maior nível de exigência e de sofisticação.

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.

Neste processo, 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.

Dentre as diversas oportunidades de melhoria identificadas para melhorar a posição competitiva da Marcopolo, tendo em vista os conceitos teóricos utilizados, destacam-se:

- Aprimoramento da gestão dos custos associados com a fabricação de carrocerias (visando a identificação do preço-prêmio alcançado) e a busca intensa do patenteamento de produtos, equipamentos de projeto próprio e processos, como forma de sustentação das fontes de singularidade da empresa;
- 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 urbano e rodoviários, mais simples e baratos, com baixo nível de customização, focando o atendimento de clientes cujo principal fator de compra seja o baixo preço;

- 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;
- 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;
- Buscar oportunidades na acentuação da flexibilidade, através de melhorias na qualidade e rapidez, por meio de uma maior integração com fabricantes de chassis.

Com base nas análises efetuadas, foi possível entender e analisar não só a estratégia da Marcopolo no mercado brasileiro de carrocerias, mas também identificar as fontes de suas vantagens competitivas. Também foi possível identificar as razões e entender o processo de internacionalização da empresa.

Por fim, à luz do referencial teórico utilizado, foi possível ao autor identificar uma série de oportunidades de melhoria e de recomendações para que a Marcopolo fortaleça e amplie as vantagens competitivas já obtidas, de modo a torná-las mais sustentáveis.

Desta forma, entende-se que o objetivo proposto pela dissertação, observando-se as limitações do trabalho, foi alcançada, abrindo-se espaço para eventuais desdobramentos e pesquisa adicionais, conforme será descrito no capítulo 7.

7 – LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esta dissertação tem caráter exploratório, e o seu principal objetivo foi a obtenção de uma melhor compreensão da estratégia da empresa fabricantes de carrocerias para ônibus Marcopolo, tendo em vista o esforço, que parece até o momento bem sucedido, que a empresa tem realizado para aumentar a sua presença internacional.

A principal limitação deste trabalho consiste que o mesmo se concentrou 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.

O autor entende que esta dissertação cumpriu os objetivos propostos, sugerindo os seguintes temas para futuras pesquisas:

- Realizar a pesquisa de critérios competitivos de manufatura junto aos clientes, de forma quantitativa, viabilizando o tratamento estatístico dos resultados recebidos e permitindo uma maior consistência das informações para análise;
- Análise dos impactos e oportunidades que a criação do Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) trará para a empresa;
- Análise da política de formação de alianças estratégicas e *joint venture* realizadas com outras grandes empresas do exterior;
- Análise de como a empresa deve lidar com os aspectos ligados à diversidade cultural em seu processo de internacionalização;
- Avaliar o processo de gestão da mudança da Marcopolo, ou seja, o quê e como a empresa deve fazer para alcançar as mudanças sugeridas em sua definição de Negócio e Missão;

- Impactos da Governança Corporativa sobre a estratégia da empresa – separação do Conselho de Administração das atividades de execução, sob responsabilidade da Diretoria Executiva;
- Avaliar o impacto que a evolução tecnológica, notadamente a tecnologia de informação, pode ter na forma com que a Marcopolo se relaciona com os clientes, bem como nas oportunidades de melhorias na configuração/coordenação da sua rede de valor;

Por fim, foi possível constatar que a carência de informações sobre este mercado em específico aflora a possibilidade de inúmeros estudos sobre o segmento.

8 – BIBLIOGRAFIA

ABRATI, Revista da Associação Brasileira das Empresas de Transporte Rodoviário Intermunicipal, Interestadual e Internacional de Passageiros; edição número 32, março 2003, mensal, acesso em 07/09/2003 em www.abrati.org.br,

ACA, American Coach Association, acesso em 11/08/2003 em www.americancoachassoc.com

ALBRECHT K.; *Programando o Futuro: O Trem da Linha Norte*, Makron Books; SP, 1995;

ANDREWS, Kenneth R, O Conceito de Estratégia Corporativa. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, JAMES Brian; *O Processo da Estratégia*, 3ª edição, Porto Alegre, editora Bookman, 2001

ANFAVEA, Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores, acesso em 15/11/2003 em site www.anfavea.com.br

BOVESPA, Relatório BOVESPA sobre a Marcopolo, acesso em 15/10/2003, em www.bovespa.com.br

BOYD, H. e WESTFALL, R. Pesquisa Mercadológica – Textos e Casos. 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1984

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicolas J.; JACOBS, F. Robert; *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*, 8ª edition, USA, Irwin Mcgraw Hill, 1998, 876 p

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicolas J.; JACOBS, F. Robert; *Operations Management for Competitive Advantage*, 9^a edition, USA, Irwin Mcgraw Hill, 2001, página 24

CORRÊA, Henrique Luiz, *Linking Flexibility, Uncertainty and Variability in Manufacturing Systems*, England, Avenbury, 1994

CORRÊA, Henrique Luiz, CAON, Mauro, *Gestão de Serviços – Lucratividade por meio de operações e de satisfação do clientes*, São Paulo, Editora Atlas, 2002

CORRÊA, Henrique Luiz, *Gestão de Operações: Tecnologia de Processos Produtivos*, Notas de Aula : Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São paulo. Mestrado Profissional em Administração, 2001,

COSTA, Ligia Maura, *OMC: Manual Prático da Rodada Uruguai*. São Paulo: Editora Saraiva, 1996

DI SERIO, Luiz Carlos; Xanthopoulos, Stavros P. – Notas de aula MPA: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Mestrado Profissional em Administração, abr . 2002

DNIT, Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, acesso em 30/06/2003 em www.dnit.gov.br

FRIEDEN, Jeffrey A.; ROGOWSKI, Ronald; The impact of International Economy on Domestic Politics: An Analytical Overview. In: Keohane, Robert O . and Helen Milner, eds., *Internationalization and Domestic Politics*, Cambridge University Press, 1996, p24-47

GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 29 de maio de 2003

GEIPOT, Empresa Brasileira de Planejamento de transportes, relatórios anuais 2001-2002

HAMEL, Gary; HEENE, Aimé; *Competence based competition*, New York: John Wiley & sons, 1994

HAMEL, Gary; *Revolution vs Evolution: You need both*. Harvard Business Review, Boston 81(6), p.150-153. May, 2001.

HAMEL, Gary; *Liderando a Revolução*, 2ª edição, Rio de Janeiro: editora Campos, 2000

HENRY, Etienne, BRASILEIRO, Anísio, TURMA, *Viação Ilimitada - Ônibus das Cidades Brasileiras*, São Paulo, Cultura Editores Associados, 1999

HILL, Charles W.L.; *Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*, The Academy of Management Review, volume 13, issue 3, julho 1988, acesso em 12 de fevereiro de 2004 em www.jstor.org

HITT, Michael A, IRELAND, R. Duane, Robert E. HOSKISSON, *Administração Estratégica*, 1a edição, São Paulo, Thomson, 2002

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, acessado em 14/08/2003 em www.ibge.com.br

MAGRETTA, Joan; *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review, Boston 81(6), p.86-92. May, 2002.

MARCOPOLO, Relatório anual de 2002

MARCOPOLO apresentação para reunião com analistas e investidores, de
04/08/2003

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; *Safari de Estratégia, Um Roteiro pela selva do planejamento estratégico*, 1ª edição, Porto Alegre, editora Bookman, 2000

MINTZBERG, Henry; QUINN, JAMES Brian; *O Processo da Estratégia*, 3ª edição, Porto Alegre, editora Bookman, 2001

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L.; *Microeconomia*, São Paulo, Makron books, 1999, p 785

PORTER, Michael; *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 7ª edição, Rio de Janeiro, editora Campos, 1986, 362 p

PORTER, Michael; *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Rio de Janeiro: editora Campos, 1989

PORTER, Michael; *What is Strategy?*, Harvard Business Review, Vol 74, No 6, Nov-Dez 1996a, p61-79.

PORTER, Michael; *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*, 9ª edição, Rio de Janeiro, 1999

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: Editora Campos, 1997

OICA; Organisation Internationale des Constructeurs d'automobile, acesso em 05/06/2003 em <www.oica.com>,

ROCHA, E. C. da. (1996). *As Planilhas Tarifárias do Transporte Coletivo Urbano por Ônibus e os Diferentes Modelos de Veículos*. Rio de Janeiro. 184p.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ.

SIMEFRE, Sindicato Interestadual da Indústria de Materiais e Equipamentos Ferroviários e Rodoviários, acesso 03/07/2003, em disponível em www.simefre.org.br,

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert; *Administração da Produção*, Editora Atlas, 1996

SLACK, Nigel; *Vantagem Competitiva em Manufatura*, 2ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2002

STIGLITZ, Joseph E. *A Globalização e seus malefícios: A promessa não cumprida de benefícios globais*. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

TROCHIM, William M. K. (2000) *Likert Scaling*. Acesso em 30 jul. 2003, na WWW: <http://trochim.human.cornell.edu/kb/scallik.htm>.

YIN, Robert K.; *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, Porto Alegre, Bookma, 2001

9 – ANEXOS

ANEXO I

FORMULÁRIO – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

A) Intensidade da rivalidade entre os atuais concorrentes

Atenção: Julgue primeiro os conceitos de 1 a 5, que se referem à indústria. Faça um "X" nessas colunas. D

Depois, pense em SUA EMPRESA em particular e julgue se sua posição é de força ou fraqueza. Nesse item. Faça um "X" na coluna mais a direita

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
|----|---|---|---|---|---|---|--|--|
| 1 | Há poucos concorrentes na indústria e todos se conhecem e se respeitam | | | | | | Há inúmeros concorrentes em nossa indústria. Não há um líder claro e todos tentam obter vantagens através de movimentos unilaterais | |
| 2 | Nossa indústria está em plena expansão, com oportunidades de crescimento para todos | | | | | | Nossa indústria está em baixo crescimento, e todos tentam crescer por meio de "guerras de share" | |
| 3 | Estamos no início do desenvolvimento do ciclo de vida de nossa indústria | | | | | | Nossa indústria está madura, aproximando-se do estágio de declínio | |
| 4 | Os custos fixos de nossa indústria não representam encargos pesados | | | | | | Os custos fixos de nossa indústria são enormes, e precisam ser diluídos através da utilização da escala | |
| 5 | Manter estoques em nosso negócio não é dispendioso | | | | | | A manutenção de estoques em nosso negócio é extremamente onerosa e precisamos diluir esses custos | |
| 6 | Os produtos da indústria são fortemente diferenciados entre os concorrentes | | | | | | Os produtos são genéricos e não há nenhuma diferenciação entre concorrentes | |
| 7 | É norma em nossa indústria a firme vinculação de clientes a fornecedores pelos custos de mudança elevados | | | | | | Nossos clientes podem optar livremente, e a qualquer momento, sobre que fornecedor usar | |
| 8 | Nossos produtos não dependem de escala para serem economicamente viáveis e competitivos | | | | | | Precisamos de escala para viabilizar o nosso negócio e cada vez que investimos em capacidade isso é muito custoso | |
| 9 | As regras de competição em nossa indústria são estáveis. Há uma espécie de código de ética tácito entre os concorrentes | | | | | | As regras de competição em nossa indústria são desconhecidas e voláteis e cada concorrente procura satisfazer seus próprio objetivos | |
| 10 | Os concorrentes são empresas muito parecidas com a nossa | | | | | | Os concorrentes são empresas diversificadas, com várias e distintas unidades estratégicas autônomas | |
| 11 | Este negócio em análise não está entre as maiores prioridades de nossa empresa | | | | | | O sucesso deste negócio em particular é chave para a própria sobrevivência de nossa empresa | |
| 12 | Não há problemas nem custos para fecharmos este negócio. Tampouco os concorrentes têm problemas para isso | | | | | | Sair deste negócio será imensamente dispendioso para a nossa empresa | |

B) Ameaça de entrada de novos concorrentes

Atenção: Julgue primeiro os conceitos de 1 a 5, que se referem à indústria. Faça um "x" nessas colunas. D

Depois, pense em SUA EMPRESA em particular e julgue se sua posição é de força ou fraqueza. Nesse item. Faça um "X" na coluna mais a direita

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Força | Fraqueza |
|----|--|---|---|---|---|---|---|-------|----------|
| 1 | Nenhum novo concorrente terá sucesso em nossa indústria se não conseguir produzir em larga escala | | | | | | Seria fácil para qualquer novo concorrente ser economicamente competitivo nesta indústria no que diz respeito à escala, que é irrelevante | | |
| 2 | Os produtos desta indústria são altamente diferenciados entre os concorrentes e os clientes têm lealdade às marcas | | | | | | Nesta indústria produzimos commodities sem qualquer diferenciação entre os concorrentes | | |
| 3 | Um novo concorrente nesta indústria teria que ter enormes recursos financeiros para se estabelecer | | | | | | Nosso negócio é fácil de estabelecer, mesmo para empresas novas e pequenas | | |
| 4 | Nesta indústria costumamos criar enormes vínculos com os clientes de modo que mudar de fornecedor pode sair muito caro | | | | | | Em nosso negócio não há como criar vínculos tais que criem custos de mudança para os clientes | | |
| 5 | As empresas já estabelecidas nesta indústria controlam completamente todos os canais de distribuição existentes | | | | | | Não temos nenhum controle sobre os canais de distribuição em nossa indústria | | |
| 6 | Os produtos de nossa indústria são protegidos por patentes | | | | | | Os produtos são genéricos e não há nenhum tipo de proteção | | |
| 7 | A tecnologia dos produtos desta indústria é avançada e muito complexa e exige anos de P&D para dominá-la | | | | | | Não há nenhum segredo para produzir os produtos desta indústria | | |
| 8 | Todas as fontes de matéria prima já são controladas pelas empresas estabelecidas nesta indústria | | | | | | O acesso às matérias primas, totalmente abundantes, está livre para qualquer empresa que deseje | | |
| 9 | As empresas já estabelecidas controlam firmemente os principais mercados para os produtos da indústria | | | | | | Nenhuma empresa já estabelecida controla qualquer mercado importante nesta indústria | | |
| 10 | As empresas já estabelecidas têm posição geográfica privilegiada em relação a jazidas e fontes de insumos | | | | | | A posição geográfica das empresas é irrelevante nesta indústria | | |
| 11 | Os concorrentes já estabelecidos já adquiriram enorme vantagem pela experiência e isso traduz custos baixos | | | | | | A maior experiência dos já estabelecidos pouco influi, até porque ela pode ser comprada / roubada | | |
| 12 | O governo não permite mais concorrentes nesta indústria | | | | | | O governo deixa completamente livre a concorrência nesta indústria | | |

C) Pressões de produtos substitutos

(3) Há produtos substitutos para os produtos que produzimos em nossa indústria? Quais?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

A posição de nossa empresa, em particular, é vulnerável a produtos substitutos?

SIM

NÃO

Numa escala de 1 a 5, como você definiria a vulnerabilidade do ramo a produtos substitutos?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

D) Poder de barganha dos fornecedores da indústria

Atenção: Julgue primeiro os conceitos de 1 a 5, que se referem à indústria. Faça um "x" nessas colunas. D

Depois, pense em SUA EMPRESA em particular e julgue se sua posição é de força ou fraqueza. Nesse item. Faça um "X" na coluna mais a direita

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Força | Fraqueza |
|---|--|---|---|---|---|---|---|-------|----------|
| 1 | Temos fornecedores em profusão nesta indústria. Eles nem se conhecem | | | | | | Temos apenas um fornecedor nesta indústria, e ele é chave para o nosso negócio | | |
| 2 | Usamos os insumos que queremos nesta indústria. Há vários substitutos, perfeitamente intercambiáveis entre si | | | | | | Em nossa indústria, quando falta um insumo importante, a produção pára completamente | | |
| 3 | Nossa indústria costuma representar uma parte decisiva das compras dentro do portfólio de nossos fornecedores | | | | | | Nossa indústria é insignificante no portfólio de vendas de nossos principais fornecedores | | |
| 4 | Nesta indústria podemos usar qualquer fornecedor e qualquer insumo alternativo substituto sem afetar nossa qualidade final | | | | | | Nossa indústria depende de um insumo chave, absolutamente crítico, que é produzido por um só fornecedor | | |
| 5 | Nesta indústria os concorrentes trocam de fornecedor como "trocam de camisa" | | | | | | Nesta indústria costumamos ficar fiéis a apenas um fornecedor. Trocar de fornecedor é muito difícil e muito caro. | | |
| 6 | Não há nenhuma diferença entre os produtos de nossos diversos fornecedores | | | | | | Há apenas um fornecedor que nos é satisfatório nas especificações. Sem ele, nossos produtos decaem na qualidade | | |
| 7 | Nossos fornecedores são pequenos e estão interessados apenas em manter-se em seu nicho de mercado que somos nós | | | | | | Nossos fornecedores são grandes corporações ou Unidades Estratégicas destas, capazes de se tornarem nossos concorrentes com facilidade, se quiserem | | |
| 8 | Nossos fornecedores atuam em uma indústria absolutamente regulamentada | | | | | | O governo não interfere com a competitividade do ramo de nossos fornecedores | | |

E) Poder de barganha dos clientes da indústria

Atenção: Julgue primeiro os conceitos de 1 a 5, que se referem à indústria. Faça um "x" nessas colunas. D

Depois, pense em SUA EMPRESA em particular e julgue se sua posição é de força ou fraqueza. Nesse item. Faça um "X" na coluna mais a direita

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Força | Fraqueza |
|----|--|---|---|---|---|---|---|-------|----------|
| 1 | (1) Temos em nossa indústria centenas ou até milhares de clientes pequenos. Eles são consumidores finais ou pequenos negócios | | | | | | Nossos clientes são poucos e muito importantes para nós | | |
| 2 | (2) Os produtos que fornecemos aos nossos clientes são insignificantes em termos de custo para seu uso ou produto final | | | | | | Os produtos que produzimos representam um investimento elevado. São a "parte do leão" em sua estrutura de custos | | |
| 3 | (3) Nossos produtos são importantes e diferenciados. Cada concorrente "escraviza" seu cliente facilmente | | | | | | Nossos produtos são commodities. Nossos clientes são livres para comprarem de quem quiserem | | |
| 4 | (4) Pelas características próprias, os produtos que produzimos vinculam os nossos clientes com laços muito fortes | | | | | | Nossos clientes escolhem entre nossos concorrentes como "trocam de camisa" | | |
| 5 | (5) A margem de lucratividade de nossos clientes é absolutamente folgada | | | | | | A margem de lucratividade de nossos clientes está perto de zero, quando não é negativa | | |
| 6 | (6) Nossos clientes são pessoas, pequenos negócios e estão interessados apenas em sua satisfação pessoal ou em manter seu nicho de mercado | | | | | | Nossos clientes são grandes corporações e podem, a qualquer momento que perceberem a lucratividade de nosso negócio, tomarem-se nossos concorrentes | | |
| 7 | (7) Os produtos que produzimos nesta indústria são exclusivos, tecnologicamente avançados e representam insumos críticos para os nossos clientes | | | | | | Os produtos que produzimos nesta indústria pouco ou nada significam em termos da qualidade final de nossos clientes | | |
| 8 | (8) Nossos clientes não fazem nem idéia de quanto custam os nossos produtos e qual a tecnologia envolvida neles | | | | | | Nossos produtos são transparentes para nossos clientes. Eles terceirizaram a produção apenas por interesses econômicos | | |
| 9 | As empresas já estabelecidas controlam firmemente os principais mercados para os produtos da indústria | | | | | | Nenhuma empresa já estabelecida controla qualquer mercado importante nesta indústria | | |
| 10 | As empresas já estabelecidas têm posição geográfica privilegiada em relação a jazidas e fontes de insumos | | | | | | A posição geográfica das empresas é irrelevante nesta indústria | | |
| 11 | Os concorrentes já estabelecidos já adquiriram enorme vantagem pela experiência e isso traduz custos baixos | | | | | | A maior experiência dos já estabelecidos pouco influi, até porque ela pode ser comprada / roubada | | |
| 12 | O governo não permite mais concorrentes nesta indústria | | | | | | O governo deixa completamente livre a concorrência nesta indústria | | |

ANEXO II

FORMULÁRIO CRITÉRIOS COMPETITIVOS DE SLACK

A) SEGMENTO DE MERCADO

| Aspecto competitivo | código | Critério competitivo | Importância dada pelo cliente | | | Comparação frente a concorrência |
|---------------------|--------|-------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------|----------------------------------|
| | | | Nota (1 a 9) | Ganhador de pedidos | Qualificador | Pouco relevante |
| Qualidade | A | Critério competitivo 1 | | | | |
| | B | Critério competitivo 2 | | | | |
| | C | Critério competitivo 3 | | | | |
| Confiabilidade | D | Critério competitivo 4 | | | | |
| Flexibilidade | E | Critério competitivo 5 | | | | |
| | F | Critério competitivo 6 | | | | |
| Rapidez | G | Critério competitivo 7 | | | | |
| Custos | H | Critério competitivo 8 | | | | |
| | I | Critério competitivo 9 | | | | |
| | J | Critério competitivo 11 | | | | |
| | K | Critério competitivo 12 | | | | |

ANEXO III

FORMULÁRIO PADRÕES DE ESTRATÉGIA GLOBAL DE PORTER

| Padrão | Descrição | Aderência Marcopolo | | | | |
|--|---|---------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Construir a globalização com base numa posição competitiva exclusiva | As empresas devem iniciar sua estratégia global nas áreas de negócios e linhas de produtos em que possuem uma posição competitiva exclusiva que resulte em nítida vantagem competitiva, e que portanto, apresenta maiores chances de êxito competitivo internacional | | | | | |
| Ingressar nos mercados internacionais com um posicionamento consistente | A estratégia global exige uma campanha eficiente e de longo prazo para o ingresso em todos os mercados internacionais significativos, ao mesmo tempo em que mantém e avança o posicionamento estratégico exclusivo da empresa. Sem uma posição consistente, a empresa carece de efetiva vantagem competitiva, comprometendo o desenvolvimento cumulativo de sua reputação | | | | | |
| Estabelecer uma base doméstica nítida para cada área de negócios distinta | A empresa deve dispor de uma base doméstica (localidade) nítida para competir em cada área de negócio estrategicamente distinta, sendo neste local onde se estabelece a estratégia, onde se criam e se mantêm os produtos e as tecnologias de processos essenciais e onde se situa a massa crítica das atividades sofisticadas de produção e serviços, de modo a promover o desenvolvimento acelerado através da agilidade de comunicações, da melhor coordenação transfuncional e do aumento da agilidade do processo decisório. Esta base doméstica deve localizar-se no país ou região com o diamante mais favorável, de modo que no conjunto se deve proporcionar o melhor ambiente para o crescimento da inovação e da produtividade. | | | | | |
| Bases domésticas de linhas de produtos avançadas em diferentes localidades | Com o crescimento da gama de produtos de uma empresa, deve-se especializar as atividades internacionais ao país com o diamante doméstico mais favorável naquele segmento específico, de modo que cada subsidiária atenda a segmentos específicos do mercado mundial, em função da sua vocação local. Assim, em vez de dispersar as atividades individualmente, os grupos de atividades que constituem as bases das linhas de produtos devem se situar em países que apresentem as vantagens decorrentes da localização. | | | | | |
| Dispersar as atividades para ampliar as atividades da base doméstica | Obtenção externa de vantagens comparativas – Os insumos que não são parte integrante do processo de inovação, tais como matérias primas e mão-de-obra de baixa qualificação, devem ser adquiridos na localidade de maior eficácia em relação ao custo, de forma a permitir à empresa o aproveitamento das vantagens comparativas das localidades e neutralizando as desvantagens de custo da base doméstica. | | | | | |
| | Garantia ou aprimoramento do acesso aos mercados externos – Através da localização de determinadas atividades próximas do mercado pode sinalizar um comprometimento com os clientes externos, permitindo ainda que a empresa melhor atenda as necessidades locais, bem como amolde suas ofertas às preferências. | | | | | |
| | Exploração seletiva das vantagens competitivas de outras localidades – A empresa deve-se buscar localizar suas atividades em centros de inovação, de modo que a base doméstica seja suplementada, mas não duplicada ou substituída. | | | | | |
| Coordenar e integrar as atividades dispersas | A dispersão de atividades de uma empresa no países requer a coordenação de forma a assegurar a consistência e o fortalecimento no países, para acentuar a diferenciação, sendo necessário também a integração na base doméstica do aprendizado e da tecnologia resultantes destas atividades dispersas. Como obstáculos, surgem a língua, a cultura, a distância, e o pensamento comum, além do fato de que as subsidiárias apresentarem a tendência natural a obter autonomia e de se amoldarem às circunstâncias locais. | | | | | |
| Preservar a identidade nacional das unidades de negócios | A vantagem competitiva numa área de negócios normalmente decorre dos atributos distintivos do ambiente doméstico da empresa, de modo que a localização estampa sua marca na empresa e amolda seus métodos de competição. De fato, muitos clientes externos reconhecem valor a identidade nacional e a cultura, e as características da empresa nela implícitas. | | | | | |
| As alianças como mecanismos capacitadores da globalização, mas não como estratégia | As alianças com empresas sediadas em outros lugares trata-se de um meio se desenvolver uma rede de atividades dispersas, sendo capazes de aumentar a eficácia dessas atividades fora da base doméstica, viabilizando, por exemplo, o aprimoramento no acesso a um mercado com um parceiro local. As melhores alianças são altamente seletivas, focalizando determinadas atividades, com vistas à obtenção de um benefício competitivo específico. | | | | | |