



G ESTÃO DA INOVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOPOLO S/A.

Recebido: 08/07/2015

Aprovado: 12/11/2015

¹Ed de Almeida Carlos

²Pablo Padilha

Resumo

Esse relato técnico busca descrever e analisar os principais passos do processo de planejamento e gestão da inovação na Marcopolo S.A., com ênfase no formato da internalização da empresa. Para a realização deste estudo optou-se pela pesquisa de natureza bibliográfica e documental por meio de um estudo de caso. As categorias analisadas neste estudo foram estruturadas no formato de um modelo conceitual abordando as seguintes categorias: internacionalização, inovação, foco no cliente e equipe e papel da liderança. Os resultados encontrados possibilitaram identificar que a empresa buscou em seu processo de internacionalização o foco nos clientes para com isso obter expressivos resultados que possibilitassem diminuir a sua dependência do mercado brasileiro. Concluiu-se desta forma que a Marcopolo S.A. vem conquistando resultados expressivos ao longo das últimas décadas, fato este comprovado por todo seu crescimento e expansão geográfica, tendo como principal ferramenta o formato de execução de sua gestão em inovação.

Palavras-chave: Gestão da inovação; Internacionalização; Marcopolo S.A.; Relato técnico.

¹ Mestrando profissional pela Faculdade Fundação Instituto de Administração – FIA, Brasil

E-mail: edalmei@gmail.com

² Mestrando profissional pela Faculdade Fundação Instituto de Administração – FIA, Brasil

Pesquisador no grupo Gestão Estratégico em Negócios - FIA/CNPq, Brasil.

E-mail: pablo.padilha@faculadefia.edu.br

Abstract

This technical report seeks to describe and analyze the main steps of the process of planning and innovation management in Marcopolo S.A., with emphasis on the internalization of the company format. For this study we chose to research bibliographical and documentary nature through a case study. The categories analyzed in this study were structured in the form of a conceptual model covering the following categories: internationalization, innovation, customer focus and team and leadership role. The results allowed us to identify the company sought in its internationalization process focused on clients to therefore gain significant results that would enable decrease its dependence on the Brazilian market. It was concluded therefore that the Marcopolo S.A. has gained impressive results over the past decades, a fact proven throughout its growth and geographic expansion, the main tool the shape of execution of its management innovation.

Keywords: Innovation management; Internationalization; Marcopolo S.A.; Technical report.

1 INTRODUÇÃO

A relação dos resultados entre planejamento estratégico e gestão da inovação em termos do sucesso e efetividade na implementação dessa inovação é um fenômeno que vem sendo cada vez mais analisado pelos estudiosos da área.

Este relato técnico irá analisar o modelo de gestão da inovação da empresa Marcopolo S.A, dando ênfase em seu processo de internacionalização. Tal escolha deve-se ao fato da empresa ser uma multinacional brasileira reconhecidamente inovadora e, utilizando-se das palavras da própria empresa, por esta ser “pioneira no lançamento de novas gerações de produtos no mercado de fabricantes de ônibus, com investimentos constantes em design e inovação, para uma participação ativa no desenvolvimento e implementação de soluções para o transporte coletivo de passageiros nos principais mercados mundiais” (MARCOPOLO, 2015).

Em sua trajetória, ao longo de seus mais de 65 anos de existência (fundada em 1949), a empresa passou por diversos avanços planejados, tais como: a utilização de técnicas gerenciais de trabalho em equipes, programas de qualidade total, certificação ISO 9000, dentre outros que, por terem foco no aproveitamento das oportunidades voltadas a inovação de produtos e processos, melhoraram a organização do trabalho e o relacionamento com seus clientes-fornecedores, levando a Marcopolo a assumir uma posição de destaque em seu mercado em nível mundial. Toda evolução demonstrada pode ser atribuída ao alinhamento de suas operações com à sua missão (MARCOPOLO, 2015).

Em seu estudo baseado em empresas alemãs, Simon (2003, p. 16) apresenta o conceito de “campeã oculta” que se traduz em uma empresa número um ou dois no mercado mundial ou número um no mercado europeu em termos de participação de mercado; com receitas de vendas de até US\$ 1 bilhão (não são corporações de grande porte) e baixa visibilidade e/ou conhecimento junto ao público.

Embora seja uma empresa com ações listadas na Bolsa de Valores - Nível 2 de Governança Corporativa da BM&F Bovespa desde 2002 (MARCOPOLO, 2015) - com forte participação mundial em seu mercado (ônibus e veículos para transporte coletivo de passageiros), a Marcopolo foi uma das empresas analisadas na edição brasileira do estudo de Simon (2003, p. 235) por ser similar às “campeãs ocultas” alemãs em termos de estratégias de foco restrito e ênfase em produtos de maior valor agregado.

1.1 A Situação-Problema

A experiência internacional de empresas de países em desenvolvimento, inclusive as brasileiras, é relativamente nova, bem como o são os estudos a esse respeito (ROSA; RHODEN, 2007).

Existem poucos exemplos de empresas brasileiras bem-sucedidas em suas atividades internacionais, nas quais os mercados externos se tornaram fonte de expansão de seus negócios, com considerável comprometimento com essas operações, sendo a Marcopolo um desses casos (ROSA; RHODEN, 2007).

Desta forma, o problema de pesquisa deste estudo é a internacionalização da empresa Marcopolo S/A com foco no cliente, tendo como objetivo deste relato técnico identificar e descrever as principais etapas do processo de internacionalização da empresa, com ênfase em seu planejamento estratégico e sua gestão da inovação.

Na próxima seção será apresentado o referencial teórico que direcionou o estudo. O método da produção técnica será desdobrado na seção três, tendo na sequência a exposição dos resultados obtidos e da análise realizada na seção quatro. As conclusões do estudo, bem como suas considerações finais do trabalho serão apresentadas na seção cinco.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

Bes e Kotler (2011, p.16-18) descrevem que a inovação é caracterizada quando algo (produto ou serviço) é concebido e possui aplicabilidade prática, atendendo uma necessidade percebida ou declarada, podendo ser essa inovação: radical – um novo produto ou serviço – ou gradual – melhorias contínuas ao longo do tempo, podendo inclusive ser originada pelo uso de novos modos de aplicação das tecnologias já existentes

Em linha com essa abordagem, Simon (2003, p. 105) afirma que “a única maneira de manter sucesso contínuo é pela inovação contínua”, o autor comenta ainda que um elevado número de empresas, em especial as “campeãs ocultas”, tem investido contínua e significativamente em processos internos e externos, conseguindo assim a criação de mercados cativos, por meio da inovação (SIMON, 2003, p. 106-107).

Na atualidade, uma das principais vantagens propiciadas pela gestão da inovação é a capacidade das organizações que fazem uso da mesma, em criar e extrair valor do conhecimento externo e interno ao ambiente da empresa, adaptando seus processos de geração de inovação para a

absorção de conhecimento externo ao seu processo de P&D – pesquisa e desenvolvimento - bem como do uso de conhecimento gerado internamente para viabilizar outros modelos de negócio (SILVEIRA *et al.*, 2012).

Indo ao encontro da descrição de Silveira *et al.* (2012), a utilização da inovação, bem como o gerenciamento de processos inovadores podem contribuir para diversos fins de uma organização, sendo um destes para sua internacionalização, como será descrito ao longo da análise do caso em questão.

2.2 Internacionalização

O estímulo à internacionalização pode se dar por fatores internos ou externos à empresa (HONÓRIO, 2007; ANDRADE; GALINA, 2013), sendo que a análise desses fatores, dadas as particularidades de setor, país, entre outros, deve ser feita empresa a empresa.

Em linhas gerais, para os autores Honório (2007), Jussani (2009) e Andrade e Galina (2013), a internacionalização traz consigo uma expectativa de benefícios para as empresas, tais como:

- Aumento de seu poder de mercado conferido pela atuação em âmbito internacional;
- Maior capacidade de realizar investimentos de risco;
- Ampliação das oportunidades de investimento;
- Maior conhecimento e força para ser bem-sucedida na prospecção de novos mercados;
- Maior poder de barganha;
- Aprendizagem, conhecimento e desenvolvimento de capacidades ao redor do mundo.

3 MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Seguindo as recomendações do protocolo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabequini Jr. (2012) este relato técnico foi elaborado com propósitos profissionais, utilizando-se do rigor científico e metodológico. Almeja-se compartilhar neste trabalho a experiência técnica do projeto realizado, dando ênfase à aplicação prática do conteúdo exposto.

Para a realização deste estudo optou-se pela pesquisa de natureza bibliográfica e documental, pois a leitura demonstrou-se a principal técnica para a identificação das informações e dos dados contidos nos materiais selecionados, bem como verificar as relações entre eles de modo a analisar a sua consistência.

A pesquisa documental é mencionada por Gil (2008) como fonte válida de consulta e pelo fato de poder proporcionar à comunidade científica um valor de que outros possam usufruir. E desta

forma, Cellard (2008, p.295) comenta que “[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais”.

Quanto ao procedimento de condução da pesquisa, esta é classificada como um estudo de caso. Este método parece adequado de acordo com Yin (2010), que descreve que pode ser aplicado quando o pesquisador não possui ou tem pouco controle sobre os acontecimentos que pretende estudar, além dos fenômenos estarem inseridos em contextos da vida real. Ainda para o Yin (2010), este estudo se enquadra no tipo “descritivo” por descrever o padrão de eventos ao longo do tempo.

Os dados obtidos consistem em relatórios emitidos pela empresa, análises de mercado e por meio do site oficial da empresa. Após a coleta de dados seguiu-se os passos preconizados por Salvador (1986): (1) leitura de reconhecimento do material bibliográfico; (2) leitura exploratória; (3) leitura seletiva; (4) leitura reflexiva e; (5) leitura interpretativa.

As categorias analisadas neste estudo, já mencionadas nos objetivos, foram estruturadas no formato de um modelo conceitual, sendo representado pela Figura 1.

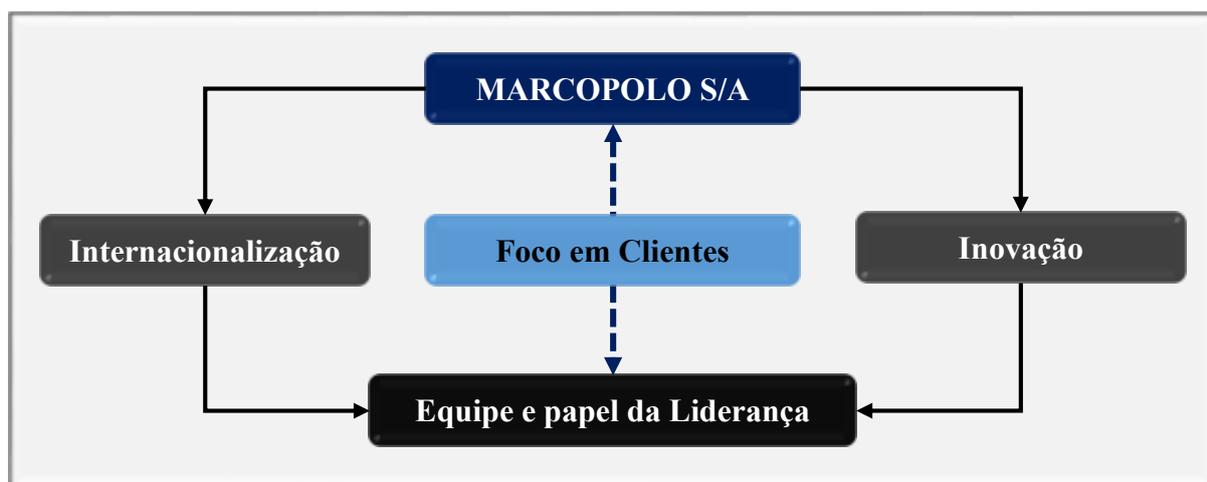


Figura 1 – Modelo conceitual do estudo para análise do caso

Fonte: elaborados pelos autores.

A partir das iniciativas empreendidas ao longo da trajetória da organização em cada uma dessas categorias, procurar-se-á verificar o impacto das mesmas nos resultados da empresa.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

O mercado brasileiro de transporte urbano mostra forte dependência de políticas públicas, tanto no que se refere à capacidade de financiamento à aquisição por parte dos compradores (MARCOPOLO, 2015).

A estratégia de internacionalização consolidada na Marcopolo S.A, busca compensar esse efeito, o que fica perceptível no momento atual, segundo relatório emitido pela administração da empresa.

4.1 Internacionalização da Marcopolo

A opção pela internacionalização é uma decisão estratégica, sendo a exportação o primeiro estágio para inserir uma empresa no mercado internacional. Para a organização ir além desse estágio – produção, associações, inovação aberta, por exemplo – é relevante a existência de um planejamento de longo prazo (STAL, 2010).

No caso específico da Marcopolo, fatores internos, como: (1) a busca por diminuir sua dependência do mercado interno brasileiro; (2) a visão de ser relevante nos mercados em que decidir atuar (MARCOPOLO, 2015); (3) o acesso a novos mercados e tecnologias (SIMON, 2003) e (4) o estabelecimento de operações industriais internacionais, dada sua posição de liderança alcançada no Brasil (STAL, 2010), são os principais norteadores da busca pela internacionalização da empresa, de forma a testar e reafirmar sua vantagem competitiva em outros mercados.

A Marcopolo deu início ao seu processo de internacionalização em 1961 com exportações para o Uruguai. A decisão estratégica foi voltada a facilidade de um custo logístico mais baixo. A penetração no mercado uruguaio foi estimulada basicamente para o aproveitamento da capacidade adquirida por sua operação no mercado interno brasileiro.

Ao longo do processo de internacionalização houve a ampliação das competências oriundas de sua expansão internacional, o que possibilitou passos gradativamente mais fortes da empresa, alavancados a partir de 1971, quando a empresa mudou a marca de seus produtos de Nicola para Marcopolo, devido maior apelo comercial internacional (SIMON, 2003; STAL, 2010, MARCOPOLO, 2015).

A partir da década de 70, o processo de internacionalização da empresa passou a ter como objetivo ‘ser líder no seu segmento de atuação no mercado global’, mantendo-o até o presente em seu planejamento estratégico (SIMON, 2003).

Analisando-se o desdobramento do processo de internacionalização da Marcopolo S.A. verifica-se que o mesmo foi gradual e sua orientação estratégica influenciou essa evolução na fase de investimentos diretos no exterior, havendo uma influência de mão dupla nesse processo, dado que o conhecimento acumulado em experiências internacionais anteriores retroalimentou tal direcionamento estratégico (ROSA; RHODEN, 2007).

Toda a trajetória de internacionalização da Marcopolo tem a inovação como diferencial competitivo, o que será melhor explanado no tópico a seguir.

4.2 Inovação na Marcopolo

O planejamento da inovação é o primeiro fator no processo de inovação que uma empresa deve primar, pois este busca o alinhamento entre a estratégia empresarial, a dotação de recursos e a (co)ordenação do processo de inovação. Para Bes e Kotler (2011), essa atribuição deve ser de responsabilidade da alta gestão da empresa, devendo ser revisada ao menos anualmente, em virtude de mudanças mercadológicas, tecnológicas, regulatórias, na concorrência e dos resultados já obtidos.

A Marcopolo “a exemplo das campeãs ocultas alemãs, assenta seu trabalho de conquista de mercados internacionais em avanços de tecnologias de produto e de processo” (SIMON, 2003, p.240).

Simon (2003, p.239-240) descreve alguns dos principais resultados obtidos pela gestão da inovação da Marcopolo S.A., sendo estes:

- Em 1971, venda de 2.500 carrocerias para a Venezuela, sendo isso possível em decorrência da capacidade da empresa em fabricar peças e componentes em um local (Brasil) e montá-los em outro (Venezuela);
- Em 1991, a implementação de uma planta em Portugal, que teve como objetivo adquirir, *in loco*, os avanços tecnológicos do segmento de transporte coletivo europeu;

Outros exemplos de lançamento de produtos inovadores pela Marcopolo são: (1) primeira empresa a montar carrocerias em estrutura de aço, substituindo a madeira, já em 1952; (2) em 1984, lançou o conceito de ônibus mais alto que o padrão da época, o ônibus de piso e meio, no qual o motorista fica num plano mais baixo; (3) em 1996, lançou o ônibus de dois andares para o mercado argentino; (4) é o fabricante com linhas de ônibus mais diversificadas – de míni e micro-ônibus até os de dois andares ou biarticulados, ônibus rodoviários, normais e adaptados. (STAL, 2010).

4.3 Foco em clientes

Alguns aspectos que melhor evidenciam o foco no cliente em um processo de inovação de produtos e processos na relação fornecedor-cliente são: (1) competências em *supplychain*, possibilitando identificar necessidades e requisitos atuais e futuros de seus clientes, viabilizando soluções cada vez mais viáveis ao seu público-alvo; (2) competência em soluções customizadas aos

seus clientes por intermédio de seus fornecedores, auxiliando seus clientes a desenvolver vantagem competitiva sustentável e; (3) análise das vantagens da solução apresentada sob o ponto de vista do cliente e não da empresa fornecedora, evitando-se o risco de se mascarar o que o cliente realmente pensa do produto (BHARADWAJ *et al.*, 2012).

A Marcopolo é reconhecida por ser inovadora em produtos e processos, tendo como diferencial competitivo toda a sua capacidade de atendimento voltada às necessidades de seus clientes (STAL, 2010; SIMON, 2013, P.238). A experiência de atender o mercado brasileiro – intenso no uso de ônibus rodoviários e urbanos – a qualificou para atender a necessidades customizadas de seus clientes, especialmente países em desenvolvimento (STAL, 2010).

A assertiva execução de internacionalização da Marcopolo S/A, somente foi possível devido todo o investimento feito em inovação e pela competência no desenvolvimento de equipes engajadas com a missão da empresa.

4.4 A Equipe e o papel da liderança na Marcopolo

O processo de internacionalização de uma empresa exige dela adaptações em sua estrutura para se adequar à nova realidade. Bes e Kotler (2011, p.25-26) ressaltam que a falta de coordenação entre os departamentos de uma empresa é uma forte barreira à inovação, pois a colaboração para a inovação significa criar fluxos de informação e espaços físicos para tal. A cultura de inovação somente é possível ser estabelecida em uma empresa se o engajamento for vertical e horizontal.

Mintzberg (2014, p.34-36) comenta que a efetividade da inovação tem maior chances de efetividade se apoiado e liderado pela alta gerência da empresa sendo que no caso da Marcopolo, seu CEO – Paulo Bellini (anterior) e José Rubens de La Rosa (atual) – se envolvem diretamente no processo de inovação, havendo, além disso, um comitê de inovação formalmente estabelecido e com reporte direto ao Conselho de Administração (MARCOPOLO, 2015).

Simon (2003, p. 238-240) destaca que durante todo o processo de expansão internacional da Marcopolo, algumas ações, intencionalmente, reforçam esse alinhamento da equipe e liderança com os objetivos de gestão da inovação e busca pela liderança no mercado global: (a) dois diretores focados nessa expansão, sendo um para prospecção e implantação de novas unidades no exterior e outro para a manutenção e ampliação nas bases já existentes; (b) o cuidado em entrar na Europa evitando a barreira linguística – Portugal – enquanto ainda não possuía as habilidades suficientes com a internacionalização naquele continente; (c) o espírito empreendedor de seus fundadores, líderes atuais e da região onde se originou no Brasil – Caxias do Sul, de descendência italiana e; (d)

o estabelecimento, pelo próprio CEO, de metas rigorosas de qualidade de seus produtos, balanceadas com a alegria na sua execução e consecução.

O Quadro 1 busca consolidar o panorama da situação da Marcopolo ao longo do tempo para as categorias analisadas (internacionalização, inovação, foco em clientes e equipe e papel da liderança), todas as iniciativas delas decorrentes, seus objetivos e resultados obtidos.

Categoria	Iniciativa	Objetivo(s)	Resultado(s)
Internacionalização	1961: 1ª. exportação (Cia Ômnibus Pando – Uruguai).	Início da internacionalização	No mesmo ano, exportações para o Paraguai.
Internacionalização	1971: Altera razão social de Carrocerias Nicola S.A. para Marcopolo S.A. Carrocerias e Ônibus.	Tornar a empresa mais reconhecida e lembrada internacionalmente.	1º Contrato de Transferência de Tecnologia (Venezuela).
Inovação	1983: Geração IV: produtos rodoviários (Viaggio, Paradiso e Strada), urbano (Torino) e micro (Senior).	Ter produtos competitivos nos diversos segmentos, para o mercado global.	Aumento da competitividade em âmbito global.
Internacionalização e inovação.	1991: Inauguração Marcopolo Indústria de Carroçarias em Portugal.	Acessar o mercado europeu.	Capacitação para as tecnologias de design europeias.
Foco em clientes	1995: Lançamento do ônibus rodoviário Paradiso 1800 Double Decker.	Oferecer solução para mercado de ônibus de maior porte.	Tornou-se player nesse mercado de ônibus de maior porte.
Inovação e equipe e papel da liderança.	1996/97 - ISO 9002 e 9001 (DetNorskeVeritas e Inmetro).	Consolidar-se como empresa inovadora.	Obtenção de diferencial competitivo.
Internacionalização e foco em clientes.	Produção em novas geografias: África do Sul e Colômbia (2001), México (2003); Índia e Rússia (2006); Argentina (2007); Egito e China (2008).	Acessar novos mercados e tecnologias de produção e ter maior presença internacional.	Consolidação como fornecedor de soluções de transporte coletivo de passageiros nas novas geografias.

Inovação e equipe e papel da liderança.	2004: ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental.	Consolidar-se como empresa inovadora.	Obtenção de diferencial competitivo.
Foco em clientes e inovação.	2008: Volare completa 10 anos com produção de 25 mil unidades.	Ser referência de micro-ônibus no mercado global.	Alcance da liderança global no segmento.
Equipe e papel da liderança.	2008: 1ª. Escola de Formação Profissional em Caxias do Sul e projeto da 1ª. Escola de Formação Profissional fora do Brasil (África do Sul).	Qualificar cada vez mais seus colaboradores.	Reconhecimento global da capacidade da Marcopolo em oferecer produtos e soluções especiais.

Quadro 1 – Iniciativas da Marcopolo envolvendo internacionalização, foco em clientes, inovação, equipe e liderança.
Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Simon (2003); Macadar (2009); Stal (2010) e Marcopolo (2015).

4.5 Análise Global da Empresa

Dois pontos que vem reforçar a importância que o processo de internacionalização teve, e ainda tem, para o crescimento mais sustentável da Marcopolo é, primeiro, o desempenho estável no mercado externo, tendo em 2014, crescimento na África do Sul de 24,8% e no México de 18,4%, sendo que no México, esse aumento é explicado pelo início da produção local do modelo rodoviário Paradiso 1200 da Geração 7 (Marcopolo, 2015).

Como segundo ponto, destaca-se as perspectivas da empresa no Brasil e no exterior, sendo demonstradas no Quadro 2.

Perspectivas Brasil - 2015	Perspectivas Exterior - 2015
Aspectos Positivos	Aspectos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repasses de tarifas e eleições municipais de 2016: tendem a impulsionar a demanda por ônibus urbanos; ▪ Desvalorização do real frente ao dólar favorece as exportações; ▪ Fábrica de São Mateus/ES já em operação: previsão de novo produto - Volare 5 toneladas - para o segundo semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índia: retomada gradual do mercado e melhoria dos resultados: encomenda de 3.000 unidades do programa JnNURN II a ser entregue até abril; ▪ Argentina: recuperação do mercado de urbanos (sobre 2014); ▪ México: Expectativa de melhora no <i>mix</i> de venda (maior volume de rodoviários); ▪ África do Sul: Carteira de pedidos elevada garante um ano de 2015 de bons resultados; ▪ Austrália: Expectativa de melhora operacional em 2015 (Programa de Transformação em andamento desde 2014);
Aspectos Negativos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cenário ainda indefinido para o segmento de rodoviários das linhas interestaduais; ▪ Pedidos em carteira abaixo do normal para o período; 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Férias coletivas de duas semanas nas fábricas da Marcopolo em Caxias do Sul; ▪ Conjuntura político-econômica e condições de financiamento desfavoráveis com impacto inicial negativo na demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ China: aumento das operações de <i>sourcing</i> e da produção de carrocerias para exportação: melhores margens operacionais; ▪ Canadá: Expectativa de melhora nos volumes e estabilidade de margens;
---	---

Quadro 2 – Perspectivas Mercadológicas da Marcopolo S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do Relatório APIMEC-RI da Marcopolo S.A. – 4T/2014.

Em análise sobre os efeitos da gestão da inovação baseada na internacionalização com foco no cliente, a Tabela 1 demonstra o efeito positivo da redução da dependência da empresa do mercado brasileiro.

Tabela 1 – Destaques da Produção 2014 x 2013 da Marcopolo S.A.

Produção Brasileira	2014	2014/2013
Mercado Interno:	24.628 Unidades	-14,60%
Mercado Externo:	3.801 Unidades	-11,20%
TOTAL	28.429 Unidades	-14,10%
MARCOPOLO		
Produção/Destino	2014	2014/2013
Brasil:	13.709 Unidades	-17,10%
Mercado Externo:	3.801 Unidades	-2,50%
TOTAL	28.429 Unidades	-14,20%
Market Share Brasil	39,6% do mercado	

Fonte: adaptado pelo autor do Relatório APIMEC-RI da Marcopolo S.A. – 4T/2014.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato técnico propõem identificar e descrever as principais etapas do processo de internacionalização da empresa, com ênfase em seu planejamento estratégico e sua gestão da inovação. O objetivo do trabalho foi alcançado, pois foi possível demonstrar, de forma resumida, porém objetiva, toda a trajetória da empresa, com os principais pontos de sua gestão nacional e internacional.

A análise de toda a trajetória da Marcopolo possibilitou compreender, que a busca por políticas empresariais e públicas que visem apoiar empresas em seus desafios na internacionalização devem ter como alvo a elevação da capacidade competitiva da empresa, tanto no que se refere à qualificação de sua equipe em todos os níveis, como no concernente à sua efetiva capacitação tecnológica.

As principais contribuições que o estudo gerou e que podem agregar a empresas brasileiras que se encontram em situação de internacionalizar-se foram:

- A Marcopolo S.A. revela que um processo de internacionalização deve ser gradual, com foco, possuir investimentos de recursos financeiros e humanos, em especial neste último, além de acompanhamento dos resultados gerados em todas as operações planejadas e executadas.
- A proximidade psíquica para seus primeiros investimentos diretos foi fundamental para seu sucesso de internacionalização, pois a primeira fábrica no exterior foi em Portugal, onde o idioma é o mesmo e existe uma afinidade cultural com o Brasil.

As limitações do estudo de caso aqui apresentado podem ser especificadas em três pontos, a saber: (a) o fato de tratar-se da análise de uma só empresa de um mercado específico (transporte coletivo de passageiros); (b) perfil da empresa ainda pouco evidenciado na economia brasileira se comparado às multinacionais brasileiras; (c) a mera natureza descritiva do processo de gestão da inovação e internacionalização de uma empresa, sem ter as pretensões e perspectivas de pesquisa com conotação acadêmica plena.

Algumas sugestões para estudos futuros acerca de processos de gestão de inovação baseados e/ou voltados à internacionalização são:

1. Comparar empresas que possuam quadros executivos com ampla experiência internacional com outras sem executivos com essa experiência prévia;
2. Comparar empresas com diferentes modos de entrada no mercado internacional;
3. Identificar a relação de causalidade entre internacionalização e desempenho de empresas internacionalizadas em comparação com empresas semelhantes;
4. Ir além da análise meramente descritiva, partindo para uma pesquisa mais focada em resultados financeiros efetivos (ROE, vendas, lucro nas unidades internacionais, dentre outros), envolvendo multinacionais de países emergentes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. M. F.; GALINA, S. V. R. Efeitos da Internacionalização sobre o Desempenho de Multinacionais de Economias em Desenvolvimento. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, art. 6, pp. 239-262, Mar./Abr. 2013.

BES, F. T.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações: o modelo A-F.** São Paulo: Leya, 2011.

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C.T.; MACCARI, E. A.; RABEQUINI Jr, R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

HONÓRIO, L. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras de Manufaturados sob o Foco da Perspectiva Motivacional.** XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ - 22 a 26 de set 2007.

JUSSANI, A.C. **Internacionalização e fatores de influência na decisão sobre a customização de produtos: Estudo de caso em empresa do setor de autopeças.** Dissertação de Mestrado; Universidade de São Paulo: São Paulo, 2009.

MACADAR, B. M. B. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 7-34, 2009.

MILLMAN, J. *Evolving to perfection.* **Forbes.** vol. 154, Issue 11, pp. 298-299. Color Photographs, 1994.

MINTZBERG, H. **Managing essencial: a essência do premiado managing, para gerentes com pouco tempo;** tradução: Théo Amon. – Porto Alegre: Bookman, 2014.

ROCHA, A. et al. *International expansion of Marcopolo (B): Manufacturing in “the other side of the world”.* **Journal of Business Research.** vol. 68, Issue 2, pp. 241-254, Feb, 2015.

ROSA, P. R.; RHODEN, M. I. S. **Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso.** 4º. Congresso IFBAE – Porto Alegre - RS, 2007.

RUEDA, M. Billion dólar club – entrevista com o CEO da Marcopolo – Rubens de la Rosa. **Latin Trade (English)**, vol. 16, Issue 9, pp.17, Sep/Oct, 2008.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica.** Porto Alegre: Sulina, 1986.

SHAHMANESH, N. *Brazilian bus builder supplies Dubai*. **Automotive Engineer**, vol. 28, Issue 8, pp. 6, Sep, 2003.

SILVEIRA, F.F. et al. A Adoção da Inovação Aberta dentro da Estratégia de Internacionalização de Empresas Multinacionais de Economias Emergentes. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 3, pp. 251-276, set./dez. 2012.

SIMON, H. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SINGH, N. Emerging economy multinationals: the role of business groups. **Economics, Management, and Financial Markets**, vol. 6, n. 1, pp. 142–181, 2011.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, pp. 120-149, jul ./set . 2010.

VIANNA, N. W.; PISCOPO, M. R.; RYNGELBLUM, A. L. Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, vol. 10, n. 3, pp. 210-223, jul./set., 2013.

WEBSITE MARCOPOLO.COM.BR, acessados em 27 de fevereiro de 2015,
http://ri.marcopolo.com.br/ptb/2578/Conference_Call_4T14_e_Acumulado_2014site.pdf;
<http://ri.marcopolo.com.br/ptb/2571/RelatriodaAdministracao2014.pdf>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.