

Inovação na Cadeia de Fornecedores de Empresas Brasileiras com Atuação Internacional: Um estudo Multicaso da Marcopolo e da Gerdau**MARIA LAURA ROMÃO DEGASPARI**

FIA

marialauradegaspari@hotmail.com

HELDER SACKS

FIA

heldersacks@hotmail.com

LEANDRO JOSÉ MORILHAS

FIA

ljmorilhas@ig.com.br

MARCOS ALBERTO CASTELHANO BRUNO

FIA

marcos.acbruno@gmail.com



INOVAÇÃO ATRAVÉS DA CADEIA DE FORNECEDORES EM EMPRESAS BRASILEIRAS COM ATUAÇÃO INTERNACIONAL: UM ESTUDO MULTICASO DA MARCOPOLO E DA GERDAU.

Resumo

Este trabalho explora através das teorias da Escola Nórdica de Negócios e Paradigma Eclético da Produção e Internacionalização como se dá a inovação na cadeia de fornecedores a partir da internacionalização de empresas. O estudo com abordagem qualitativa está centrado na Gerdau e na Marcopolo, empresas brasileiras, internacionalizadas, que foram destaque em virtude de suas ações de incentivo a inovação direcionada a sua cadeia de fornecedores em casos publicados pela Confederação Nacional da Indústria [CNI]. Este estudo reforça através de uma análise dos casos *versus* as teorias apresentadas que através das ações promovidas pelas empresas foi possível observar o desenvolvimento de todo o setor que contribuiu para aquisição de vantagens competitivas para as empresas estudadas.

Palavras-chave: Internacionalização, Inovação, Cadeia de Fornecedores

Abstract

This paper explores through the Uppsala Model and the Eclectic Paradigm of International Production [OLI] how innovation occurs in the supply chain of the international companies. Through a qualitative approach, this paper focuses on Gerdau and Marcopolo, Brazilian companies, internationalized, that were highlighted by virtue of their incentive of innovation to its suppliers in cases published by the Confederação Nacional da Indústria [CNI]. This study reinforces through the cases study analysis *versus* the models presented that through the actions promoted by the companies it's possible to observe the development of the whole sector and it contributes to the competitive advantages for the companies.

Keywords: Internationalization, Innovation, Supply Chain



1 Introdução

A internacionalização das empresas é um fenômeno que surgiu no início do século XX. Esta estratégia foi observada inicialmente em empresas Norte Americanas e Europeias, contudo, trata-se de um fenômeno recente em países em desenvolvimento (Oliveira *et al*, 2010).

O Brasil possui dezenas de empresas que através da internacionalização buscam novos mercados para atuar (Morilhas, 2008). Almeida (2007), complementa que a internacionalização das empresas brasileiras nos últimos anos ocorreu em virtude do baixo crescimento econômico brasileiro, o que propulsionou as empresas a buscarem nos mercados internacionais o dinamismo necessário para crescimento do negócio.

Um fator comum para as empresas globalizadas é o grau de inovação por ser um elemento fundamental nas indústrias e em países que competem com êxito nos mercados mundiais. Para Kline e Rosenberg (1986), as consequências do processo de inovação são observadas em toda a cadeia de valor, pois ao estimular o desempenho tecnológico de todos os participantes, a empresa proporciona o aumento na produção de componentes intermediários e promove crescimento econômico.

Desde o ano de 2006 a Fundação Dom Cabral [FDC] realiza uma pesquisa com empresas multinacionais brasileiras que tem por objetivo avaliar de que forma a internacionalização contribui para a competitividade, quais são os benefícios adquiridos e quais as perspectivas para os negócios realizados no exterior (FDC, 2016).

Nas publicações dos últimos 4 anos, a Marcopolo e a Gerdau figuraram entre as respondentes, sendo possível constatar que no ano de 2013 a Marcopolo apresentou 24 subsidiárias e nos anos subsequentes 25. A Gerdau registrou 19 subsidiárias nos anos de 2013 e 2014, não constou presente no *ranking* de 2015 e no ano de 2016 registrou 14 subsidiárias (FDC, 2013, 2014, 2015 e 2016).

As mesmas empresas também foram destaque das publicações anuais realizadas pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), em virtude de projetos inovadores que buscaram estimular os fornecedores de sua cadeia de valor (CNI, 2013, 2014).

Tendo como base de análise os casos divulgados pela CNI sobre a Gerdau e a Marcopolo assim como as informações disponíveis nos rankings divulgados pela Fundação Dom Cabral, este trabalho visa responder: Como se dá a inovação na cadeia de fornecedores a partir da internacionalização das empresas?

Como objetivos secundários, este trabalho deverá identificar:

- Quais características dos modelos de internacionalização da Gerdau e da Marcopolo são observadas com base nos modelos de Uppsala e Modelo Eclético da Produção;
- Quais são as principais vantagens para incentivar a gestão da inovação na cadeia de fornecedores.

2 Referencial Teórico

2.1. Internacionalização das Empresas

Na literatura, a internacionalização das empresas é analisada pelas áreas de administração de empresas e ciências econômicas. Na primeira, destacam-se os modelos que reforçam o comportamento exportador, que observam o processo de internacionalização como algo gradual, reiterando razões e características desse gradualismo. Na segunda, aplica-se o



conceito de custos de transação às decisões relativas a internacionalização das empresas, procurando explicar as características das empresas e dos mercados que estimulam o processo de internacionalização de uma planta produtiva (Iglesias, Veiga, 2002).

Para Distefano e Gambillara (2014) a internacionalização dá acesso a pesquisa e desenvolvimento mais avançados, desenvolvimento do marketing organizacional, aumento do conhecimento e no valor da marca além de desenvolvimento do capital humano em competências diferentes. Os autores também identificam que algumas economias emergentes têm aumentado de forma consistente suas pesquisas nos âmbitos de ciências e tecnologia, sendo sociedades potencialmente orientadas a inovação nos próximos anos.

As teorias de internacionalização como o modelo da Escola de Uppsala (ou Escola Nórdica de Negócios) e o Paradigma Eclético da Produção e da Internalização (OLI), descrevem a forma como este processo ocorre nas empresas (Moraes, Oliveira, Kovacs, 2006).

2.1.1. O modelo da Escola de Uppsala

O modelo de Uppsala preconiza que a internacionalização de uma firma é um processo que tem início em virtude de relativa estagnação de oportunidades dentro do mercado interno do país de origem, sendo uma consequência para a firma que busca manter seu crescimento. O mesmo modelo reforça que a falta de conhecimento sobre o país destino é o maior obstáculo que a firma pode enfrentar, e as barreiras psicológicas relacionadas a distância geográfica também se refletem nas opções de expansão internacional, pois quanto mais distintos em termos de linguagem cultura, sistema político, e outros aspectos, maior tende ser a distância psicológica no processo de internacionalização (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975).

Ainda segundo os autores, existem quatro fases claramente percebidas no processo de internacionalização de uma empresa, sendo elas:

- Exportação sem regularidade para o país destino;
- Exportação para o país destino através de um representante;
- Abertura de uma subsidiária no país destino;
- Abertura de uma planta produtiva no país destino.

Stal (2010) afirma tratar-se de um processo incremental, pois quanto maior o conhecimento que a empresa adquire sobre o país para o qual está internacionalizando suas atividades, maior será a propensão em aumentar os investimentos (Stal, 2010).

Para Prates e Balbinot (2010), através da internacionalização as firmas procuram encontrar uma estratégia que otimize os retornos do processo de expansão internacional e esperam no longo prazo que os retornos financeiros aconteçam de forma crescente e que os riscos sejam diminuídos.

Moraes, Oliveira e Kovacs (2006) reforçam que a evolução do modelo da escola de Uppsala trouxe consigo o conceito de *networks*, pois a internacionalização também é uma forma de maximizar os relacionamentos entre os países.

2.1.2. O Paradigma Eclético da Produção e Internalização (OLI)

Dunning (1980), afirma que uma empresa que deseja expandir seus negócios possui como alternativas o crescimento horizontal através de novos produtos em seu portfólio; o crescimento vertical, através de novas linhas de negócio, a aquisição de outras empresas ou a exploração de mercados internacionais.

A firma pode optar por atuar em mercados internacionais através da exportação de seus produtos ou através da instalação de uma planta produtiva no país destino (Dunning,



1980). Neste último caso, a opção da empresa é escolhida em virtude das vantagens de propriedade por acesso a recursos naturais no país destino, das vantagens específicas (como a aquisição de vantagem competitiva de mercado), ou da localização, quando a firma percebe que a transferência da planta produtiva traz benefícios relacionados aos custos de produção (Dunning, 1988).

Para o autor, as vantagens de propriedade (*ownership*), localização (*localization*) e internalização (*internalisation*), que resultam na sigla OLI, são explicadas à medida que se observa subsidiárias sem a mesma lucratividade que suas matrizes. Contudo, possuem maior desenvolvimento que suas concorrentes locais, em virtude de investimentos que o país da matriz da empresa realiza no país da subsidiária. Os atributos relacionados a internalização estão relacionados aos benefícios de se transferir o ativo dentro da organização (Dunning, 2001).

Ainda segundo Dunning, a empresa deve influenciar os aspectos relacionados a inovação, preço e qualidade dos produtos através de alianças com instituições e empresas, influenciando as decisões estratégicas em sua rede de fornecedores, licenciamentos, implementação de franquias locais entre outros aspectos.

2.1.1. Internacionalização nas Empresas Brasileiras

A busca por novos mercados internacionais acrescida da internacionalização da produção tornam-se as principais estratégias das empresas brasileiras que buscam atuar em mercados estrangeiros. A diversificação de produtos e mercados, aproximação com empresas fornecedoras de tecnologia, visando aumento da competitividade são os principais estímulos deste processo (Coelho, Oliveira, 2011).

Para Chudnovsky e Lopez, *apud* Stal (2002), investimentos em países desenvolvidos trazem grandes vantagens competitivas para uma firma, que pode optar pela compra de uma empresa existente ou pela instalação de uma filial, especialmente quando isso ocorre em regiões com alta concentração tecnológica ou de fornecedores.

Para Arbix, Salerno e De Nigri (2004), as empresas internacionalizadas que focam em inovações são maiores e mais eficientes em aproveitar os ganhos em escala nos processos de exportação e importação. Já as subsidiárias do exterior contribuem como fonte de informação para inovação tecnológica, sendo este aspecto primordial para manutenção da competitividade das empresas brasileiras.

Para Fleury, Fleury e Borini (2013), as empresas brasileiras que focam na expansão internacional unem suas competências centrais à capacidade de inovação e usualmente realizam sua internacionalização através de setores tradicionais da economia global, contudo não necessariamente naqueles setores onde existe maior dinâmica tecnológica.

2.2 Inovação na Cadeia de Fornecedores

O conceito de inovação parte da teoria do desenvolvimento econômico, elaborada pelo economista austríaco e professor da Universidade de Harvard, Joseph Schumpeter, dentro do modelo capitalista no início da revolução industrial, quando ele diferenciou invenção de inovação. Para Schumpeter (1982) uma inovação é relevante economicamente quando a invenção quando envolve uma transação comercial com a capacidade de gerar riqueza.

Costa, Bruno e Vasconcellos (2011), afirmam que durante um longo período, houve uma tendência nas empresas de que as inovações deveriam ser produzidas internamente, contudo recentemente, as empresas aprenderam a combinar suas forças internas e externas para atingir uma maior vantagem competitiva.



Para Kline, Rosenberg (1986) e Morilhas (2008) a partir do processo de inovação, as empresas praticam ações distintas das habituais para organizar recursos, de maneira a gerar produtos, processos e serviços novos, criando diferenciação da empresa em relação aos seus concorrentes e realizando lucro.

Santos, Stamm e Shikida (2014) afirmam que uma firma inovadora precisa entender os papéis de cada um dos membros do sistema de inovação o que inclui seus clientes e fornecedores, que viabilizam materiais e serviços necessários para o novo produto. Ao se analisar a relação de mercado atualmente utilizada pelas empresas, observa-se uma maior especialização e formação de estruturas de cooperação entre as firmas que possibilitam economia de escala e escopo, aumento de *marketshare*, maior velocidade nos processos de inovação e acesso a novas tecnologias, permitindo que as empresas se concentrem em suas competências centrais (Tigre, 2006).

Sob a ótica de Almeida (2007), para se realizar gestão da cadeia de fornecedores em contextos globais, a empresa que foca em inovação precisa contar com uma cadeia de fornecedores adequada capaz de garantir o abastecimento do suprimento conforme requisitos do mercado local.

Tigre (2006), complementa este conceito definindo as redes de empresas como membros de redes hierarquizadas e não hierarquizadas onde a rede hierarquizada é coordenada por uma empresa principal que define as regras e os padrões que deverão ser seguidos pelos demais membros e a rede não-hierarquizada considera o agrupamento de pequenas e médias empresas que possuem especialidades específicas horizontais ou verticais, não existindo uma hierarquização clara.

Para Correa (2010), uma das principais decisões vinculadas às estratégias da rede de suprimentos refere-se às definições sobre quais atividades serão executadas pela empresa e quais atividades serão terceirizadas.

3 Metodologia

Foram selecionadas de forma intencional a Gerdau e a Marcopolo, duas empresas brasileiras internacionalizadas que foram destaque em publicações recentes da CNI pelas ações relacionadas a inovação em sua cadeia de fornecedores. A Gerdau e a Marcopolo também estiveram presentes nos 4 últimos rankings das multinacionais brasileiras publicados pela Fundação Dom Cabral entre os anos de 2013 e 2016. Procuramos identificar de que forma a inovação na cadeia de fornecedores ocorreu à partir da internacionalização dessas empresas.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa considerando objetivos descritivos. De acordo com Gerhard e Silveira (2009) este tipo de pesquisa está centrada no âmbito das relações sociais e avalia exclusivamente o fenômeno estudado.

Os aspectos descritivos da pesquisa se apoiam na identificação de características específicas das empresas estudadas que corroborem com a relação entre os processos vinculados a internacionalização e inovação. Para Gil (2002), os aspectos descritivos se justificam quando se objetiva a descrição das características de uma determinada população, ou se visa a identificação de relação entre variáveis que neste caso estão centralizadas nos conceitos relativos a internacionalização, inovação na cadeia de fornecedores.

O procedimento técnico utilizado para se atingir os objetivos propostos por este trabalho foi o estudo de caso. Yin (2015) afirma que o estudo de caso permite que os pesquisadores se concentrem em casos com características únicas trazendo uma perspectiva mais abrangente sobre o tema. O autor ainda complementa que estudos de casos múltiplos



trazem consigo conclusões analíticas mais intensas do que aquelas produzidas por um único caso pois são capazes de realizar comparações e reforçar as informações relevantes.

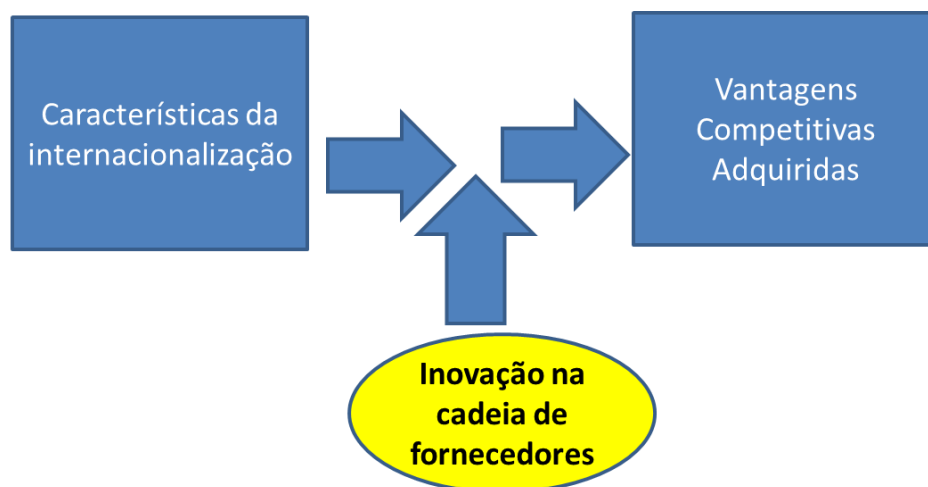
O procedimento de coleta de dados utilizado para este trabalho foi a pesquisa bibliográfica, desenvolvida com dados secundários. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica considera todo o material já publicado a respeito do tema estudado e deve proporcionar ao pesquisador uma imersão a respeito de um determinado assunto.

A pesquisa considerou uma avaliação de livros e artigos científicos publicados entre os anos de 1975 e 2017, sendo estes de origem brasileira e estrangeira. Os artigos científicos foram acessados através das ferramentas *Google Scholar* e EBSCO utilizando-se como terminologia de busca: internacionalização, internacionalização de empresas brasileiras, internacionalização e inovação de empresas, Gerdau, Marcopolo, *innovation*, *internationalization*, *supply chain innovation* entre outras terminologias que pudessem colaborar com um melhor entendimento sobre os pilares teóricos desta pesquisa.

Também buscou se identificar outras publicações que tivessem relação com o objeto de estudo trouxessem informações relevantes sobre as empresas, tais como: informações públicas disponíveis nos sites da Gerdau e da Marcopolo, dados disponibilizados pela CNI, publicações de pesquisas realizadas pela Fundação Dom Cabral entre os anos de 2002 e 2016 e outras notícias veiculadas na mídia nas quais as empresas estavam envolvidas.

Para análise dos casos, pretende-se destacar as vantagens competitivas adquiridas pelas empresas que foram resultantes de seu processo de internacionalização, acrescido dos estímulos de inovação em seus fornecedores. O modelo conceitual utilizado para a análise dos casos pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Stal (2010), adaptado pelos autores.



4 Apresentação dos casos e Análises

Visto o processo de investigação constante da metodologia, esta sessão deverá apresentar os casos e realizar uma análise comparativa entre as empresas.

4.1 Gerdau

Fundada em 1901, inicialmente foi uma fábrica de pregos localizada na cidade de Porto Alegre - RS. Em 1946 iniciou uma importante fase de expansão nos negócios, que culminou com a abertura de capital da empresa e início de negociações de ações na Bolsa de valores de Porto Alegre já no ano de 1947.

Até o início da década de 1960, a expansão da Gerdau se deu dentro do Brasil e o processo de internacionalização se iniciou a partir da década de 1980 através da produção de aço no Uruguai, seguida por outros eventos listados na tabela abaixo:

Tabela 1 – Principais eventos de Internacionalização da Gerdau

Linha do tempo - Internacionalização da Gerdau	
1980	Início produção de aço no Uruguai
1989	Adquiriu a empresa Courtice Steel no Canadá
1998	Adquiriu uma laminadora na Argentina
1999	Adquiriu uma empresa nos Estados Unidos
2002	Fusão entre a Gerdau e Co-Steel criando a Gerdau Ameristeel
2004	Aquisição da Diaco e da Sidelpa na Colômbia . Nos Estados Unidos ocorre a aquisição dos ativos da empresa North Star Steel.
2005	O grupo inicia suas atividades na Europa por meio da participação na empresa Sidenor na Espanha .
2006	Início da produção de aço no Peru .
2014	Fusão de suas operações na Republica Dominicana .

Fonte: Gerdau (2017), elaborado pelos autores.

A Gerdau é hoje uma das principais fornecedoras de aço do mundo e a líder em produção de aço das Américas. Para manter sua posição competitiva, a Gerdau procura se diferenciar de seus concorrentes, através de ações que busquem fortalecer sua cadeia de negócios (CNI, 2014).

Para o desenvolvimento de sua cadeia, a Gerdau se relaciona com um grande número de clientes e fornecedores dos mais diversos portes. Colaborar para que essa cadeia se mantenha eficiente é tido pela empresa como uma garantia da sustentabilidade do negócio do aço e também da sociedade como um todo.



4.1.2 Projeto PDF (Programa de Desenvolvimento de Fornecedores)

No ano de 2006, com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa [SEBRAE] a Gerdau implementou o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores [PDF], com o intuito de fortalecer a cadeia de valor do aço através da capacitação de seus fornecedores.

Para a Gerdau a melhoria de gestão e do desempenho de aspectos que afetavam o negócio tornou-se essencial para competitividade do seu negócio. Para cada um dos fornecedores envolvidos no projeto, foram definidos KPIs (*Key Performance Indicators*) com o objetivo de analisar de forma concreta os pontos de atuação e apoio da Gerdau e SEBRAE para cada caso (CNI, 2014).

Por tratar-se de um programa de qualificação de fornecedores, a expectativa foi de buscar a permanência dos mesmos na rede de fornecedores da empresa, atendendo as exigências técnicas e do mercado, além de reduzir os custos de não conformidade e índices de improdutividade.

As experiências adquiridas e o aprendizado motivaram a padronização e a internacionalização das boas práticas desenvolvidas na cadeia de fornecedores. Inicialmente o projeto PDF foi localizado na região sul do Brasil e em 2010 foi ampliado em nível internacional para ser aplicado em outros fornecedores da Gerdau.

Para a manutenção de sua vantagem competitiva a Gerdau percebeu que ganhos incrementais de produção devem ser cada vez mais aplicados. Para as empresas que participam do projeto PDF, os benefícios são relatados com crescimento médio de faturamento em 29,4%, aumento dos postos de trabalho em 25%, aumento em 17,1% na produtividade das empresas envolvidas, redução de 70% na não-conformidade na entrega de produtos.

4.2. Marcopolo

A Marcopolo foi fundada em 1949, iniciou suas atividades com o objetivo de fabricar carrocerias de ônibus. Hoje é uma das maiores empresas especializadas em encarroamento de ônibus no mundo, sendo responsável no ano de 2012 por 42% da produção brasileira deste tipo de veículo e exportando seus produtos para mais de 100 países (CNI, 2013).

Na década de 1960, a empresa já iniciou os primeiros passos rumo à internacionalização através da exportação de seus produtos para mercados importantes para a companhia (CNI, 2013); contudo a percepção que o mercado interno brasileiro não oferecia perspectivas a longo prazo, teve maior peso na década de 1990, momento em que a empresa instalou suas primeiras unidades produtivas fora do Brasil (Abcem, 2008). Os principais eventos relativos relacionados a instalação de plantas produtivas no mercado externo encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 2 – Principais eventos de Internacionalização da Marcopolo

Linha do tempo - Internacionalização da Marcopolo		
Ano	País	Evento
1991	Portugal	Aquisição de uma planta em Coimbra



1998	Argentina	Fundação da unidade Marcopolo em Rio Cuarto.
1999	México	Construção de unidade produtiva.
2000	Colômbia e África do Sul	Construção de unidade produtiva.
2006	Índia, Rússia	Estabelecimento de parcerias e joint Ventures
2007	Argentina	Aquisição parcial da Metalpar
2008	Egito e China	Estabelecimento de parceria no Egito e instalação de planta produtiva na China.
2011	Austrália	Aquisição da Volgren.
2013	Canadá	Aquisição de 19% da New Flyer Inc. Encarroçadora

Fontes: CNI (2013), Rosa (2012), adaptado pelos autores.

A empresa possui atualmente 13 unidades produtivas instaladas em territórios internacionais em países como Argentina, Colômbia, México, Egito, África do Sul, China, Índia e Austrália (www.marcopolo.com.br), produzindo internamente cerca de 80% dos componentes necessários para montagem de um ônibus, e estabelecendo parcerias importantes com fornecedores estratégicos visando o compartilhamento de riscos além de proporcionar sinergias relevantes para sua cadeia de valor (CNI, 2013).

O lançamento do ônibus Geração 7 aconteceu no ano de 2009 e este evento trouxe ganhos importantes para a empresa. No ano de 2012, a Marcopolo registrou a produção de mais de 10 mil unidades além do registro de 35 patentes no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual) relacionadas ao Geração 7. Para a empresa, o sucesso do projeto foi possível em virtude da formação de alianças estratégicas com seus fornecedores para desenvolvimento de itens específicos do novo modelo do veículo tanto no Brasil, como em suas unidades produtivas do exterior (CNI, 2013).

4.3 Análise comparativa entre as empresas

Com base no exposto, é possível realizar a seguinte comparação entre as empresas utilizando-se do modelo conceitual proposto:

Internacionalização, Inovação na Cadeia de Fornecedores e Vantagens Competitivas Adquiridas		
Internacionalização	Gerdau	Início na década de 1980 e estão explícitas características de internacionalização das teorias de Uppsala e Paradigma Eclético onde a empresa iniciou seu processo de internacionalização a partir de países onde a distância psíquica era menor e posteriormente avançou para locais onde em termos econômicos as estratégias de negócios eram importantes, especialmente Mercosul, Nafta e União Europeia.
	Marcopolo	Início na década de 1950 e estão explícitas características de internacionalização das teorias de Uppsala e Paradigma Eclético. A empresa iniciou sua internacionalização a partir de exportação de seus produtos para regiões onde a distância psíquica era menor e



		posteriormente para locais onde estrategicamente a presença da companhia seria importante tais como Mercosul, NAFTA, União Européia.
Inovação na Cadeia de fornecedores	Gerdau	Desenvolvimento do programa PDF em 2006, com os objetivos de prover melhorias contínuas nos fornecedores e incentivar um ambiente propício a geração de inovações incrementais.
	Marcopolo	A empresa desenvolve 80% dos componentes necessários para fabricação dos ônibus terceirizando o restante. No projeto do Geração 7, a Marcopolo pode, através de sua rede de fornecedores, terceirizar o desenvolvimento de componentes específicos conforme o mercado consumidor garantindo sua vantagem competitiva.
Vantagens competitivas Adquiridas	Gerdau	Aprendizado adquirido motivou a internacionalização das boas práticas desenvolvidas através do projeto PDF, sendo o conceito aplicado globalmente para toda a cadeia de fornecedores da empresa. Ganhos incrementais no processo de produção, mostrando que para algumas das empresas que participaram do houve um aumento no faturamento médio, maior abertura de postos de trabalho, melhoria na produtividade da empresa e diminuição no número de não conformidades.
	Marcopolo	Estabelecimento de parcerias importantes com fornecedores estratégicos, diminuindo riscos inerentes ao negócio e proporcionando estímulos na cadeia de valor como um todo. Através dos investimentos realizados para o lançamento do Geração 7, que teve componentes “nacionalizados” para cada um dos países para onde a empresa exporta seus veículos, visando a aceitação do produto.

5 CONCLUSÕES

A construção deste trabalho teve por objetivo identificar como se dá a inovação na cadeia de fornecedores a partir da internacionalização das empresas.

Realizou-se uma análise de casos disponibilizados pela CNI das empresas Gerdau e Marcopolo onde se procurou identificar os aspectos mais importantes que relacionam as ações promovidas pelas empresas utilizando como pilares as teorias de internacionalização e inovação na cadeia de fornecedores.

Diferentemente da maior parte das empresas brasileiras, a Gerdau e a Marcopolo começaram seu processo de internacionalização há mais 35 anos, iniciando suas ações em território estrangeiro através de exportações sistemáticas e posteriormente instalando ou adquirindo plantas produtivas. Tornou-se perceptível através de suas estratégias de expansão internacional, que as empresas possuem um foco mais direcionado para um ambiente globalizado onde a inovação na cadeia de valor é peça fundamental para a competitividade, pois internacionalizar a produção é uma das principais estratégias para atuar em mercados



estrangeiros e as relações de parceria com fornecedores locais aumentam a competitividade do negócio.

Através dos casos analisados, é possível identificar Marcopolo e Gerdau, como empresas internacionalizadas que estimulam seus fornecedores com o objetivo de inovar em seus produtos e desta forma direcionam suas atividades para suas competências centrais (Tigre, 2006, Correa, 2010). Ambas também se caracterizam como empresas internacionalizadas que tem sua capacidade de inovação como estratégia fundamental para manutenção de sua vantagem competitiva perante o mercado global (Fleury, Fleury, Borini, 2013).

Este trabalho possui como limitação o fato de ter sido realizado com dados secundários, não coleta de dados primários das empresas Gerdau e Marcopolo que pudessem trazer a tona aspectos diferentes e relevantes daqueles já publicados ou então reforçar as informações já divulgadas.

Em virtude da internacionalização e inovação serem temas amplamente estudados pela academia, sugere-se para pesquisas futuras que sejam avaliados os setores manufatureiros ou de prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A (2007). **Internacionalização de empresas brasileiras Perspectivas e riscos**. 2.a. edição– editora Elsevier e Campus.
- ARBIX, G., SALERNO, M.S, DE NIGRI, J. A. (2004, Junho). **Inovação via internacionalização faz bem para as exportações brasileiras**. IPEA Brasília.
- COELHO, D. B., OLIVEIRA J., M. (2011). **As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI**. Revista Brasileira de Comercio Exterior, v. 25, n. 110, p. 44-57.
- CORREA, H. L (2010). **Gestão da Rede de Suprimentos**; Editora Atlas; São Paulo – 2010.
- COSTA, R., BRUNO, M.; VASCONCELLOS, E. (2011). **Strategy of Company Acquisition for Technical Innovation: Management Practices and Critical Success Factors**. International Association for Management of Technology; 2011, Miami. Proceedings; Miami :IAMOT.
- DISTEFFANO, F; GAMBILLARA, G. (2014, october). **Innovation & Internationalization Fostering global competitiveness through a local vibrant ecosystem**. Greater Europe Desk Office of International Engagement Business and International Development.
- DUNNING, J. H. (1980) **Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests**. University of Reading journal of International Business Studies Vol. 11, No. 1 pp. 9-31 Spring - Summer
- DUNNING, J. H.(1988, March) **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Extentions**. Journal of International Business Studies. Volume 19, pp 1–31.
- DUNNING, J. H (2001). **The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future**, Int. J. of the Economics of Business, Vol. 8, No. 2, , pp. 173± 190..
- FLEURY, A; FLEURY, M.T; BORINI, F.M (2013).**The Brazilian Multinationals' Approaches to Innovation**. Journal of International Management 19 pp. 260–275.
- GIL, A.C.(2002) **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.a. Edição, editora Atlas.
- GEHARDT, T.E; SILVEIRA D.T (2009) **Métodos de Pesquisa**. UAB/UFRGS; Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM, P.F (1975). **The internationalization of the firm - Fourswedish cases**. The Journal of Management Studies, p. 305-322.
- KLINE, S. J; ROSENBERG, N. (1986) **An overview of innovation**. The positive Sum



- strategy. *Hamessing Technology for Economic Growth*. V14, p 640.
- MARCONI, M., LAKATOS, E.(2003). **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5.a. Edição, Editora Atlas.
- MORAES, W.F.A, OLIVEIRA, B.R.B, KOVACS, E.P (2006, julho/dezembro). **Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica**; Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM; São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220.
- MORILHAS, J. L.(2008). **Estratégias de Internacionalização e adaptação de estruturas para o desenvolvimento de produtos: um estudo de caso na empresa de alimentos Sadia S.A.** ; Artigo apresentado para a disciplina de Avaliação e Mudanças na Estrutura Organizacional e Internacionalização da USP.
- OLIVEIRA, M. (2010) **Multinacionais Brasileiras. Internacionalização, inovação e Estratégia global**. Editora Bookman, Porto Alegre (RS).
- PRATES, R. C; BALBINOT, Z.(2010, setembro). **Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo Econométrico**; XXXIV encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. pág. 1 a 14.
- ROSA, P. R. (2012, Outubro) .III Congreso Latinoamericano de Historia Económica y XXIII Jornadas de Historia Económica Simposio 2: **Inversión Directa Extranjera y Empresas Multinacionales en América Latina (1900-2010)** San Carlos de Bariloche, ISSN 1853-2543
- SANTOS, M. S; STAMM, C; SHIKIDA, P. F. A.(2014, julho/dezembro). **Inovação, economia dos custos de transação e gestão da cadeia de suprimento: uma discussão teórica**. Revista Política e Planejamento Regional, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 257 a 272. ISSN 2358-4556
- SCHUMPETER. J. A (1982). Teoria do Desenvolvimento Econômico. Editor: Victor Civita.
- STAL, E. (2010, julho/setembro). **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, p. 120-149.
- TIGRE. P. B. (2006). **Gestão da Inovação e a Economia da Tecnologia no Brasil**. 5º edição. Editora Elsevier; Rio de Janeiro (RJ).
- YIN, R (2015). Estudo de Caso. **Planejamento e Métodos**. 5.a. edição. Editora Bookman; Porto Alegre – RS.

Internet

- ABCEM, (Associação Brasileira das Empresas da Construção Metálica). A internacionalização da Marcopolo S.A. Recuperado em 06/01/2017. Disponível no site <http://www.abcem.org.br/>
- CNI, Casos de Inovação de Pequenas, Médias e Grandes Empresas. Recuperado em 16/12/2016. Disponível em <http://arquivos.portaldaindustria.com.br>, 2017.
- MARCOPOLO. Recuperado em 16/12/2016. Disponível no site <https://www.marcopolo.com.br>.
- RANKING FDC, Multinacionais Brasileiras 2013, 2014, 2015 e 2016. Recuperado em 16/12/2016. Disponível no site <http://www.fdc.org.br>, 2017
- IGLESIAS, R. M; VEIGA, P. M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. Recuperado em 16/12/2016. Disponível no site <http://www.bndespar.gov.br/>.