



COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS LÍDERES EM CADEIA DE VALOR GLOBAL

CORE COMPETENCIES AND COMPETITIVE STRATEGIES OF MULTINATIONAL BRAZILIAN COMPANIES LEADERS IN GLOBAL VALUE CHAIN

LAS COMPETENCIAS BÁSICAS Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES BRASILEÑAS LÍDERES EN LA CADENA DE VALOR GLOBAL

Antonio Genesio Vasconcelos Neto, MSs

Embrapa Agroindústria Tropical/Brazil
genesio.vasconcelos@embrapa.br

Tatiana Mie Fujita Iizuka, MSc

Fundação Getúlio Vargas, SP/Brazil
tatifujita@gmail.com

Ana Claudia Machado Padilha, Dra.

Universidade de Passo Fundo/Brazil
anapadilha@upf.br

RESUMO

O objetivo do estudo é identificar as estratégias competitivas e competências essenciais em três multinacionais brasileiras, líderes em suas cadeias de valor global. Para o alcance do objetivo, o método utilizado foi o de casos múltiplos, com dados secundários, sendo as empresas selecionadas a JBS, a Embraco e a Marcopolo, as quais apresentaram potencial para o alcance do objetivo delimitado. A premissa do estudo é que o ambiente externo pode induzir um processo de aprendizado nas organizações de países em desenvolvimento que atuam no mercado internacional. A literatura utilizada foi a de Cadeia de Valor Global que ofereceu elementos para investigar a inserção de agentes de diferentes locais, desenvolvidos ou em desenvolvimento, no mercado mundial. Concluiu-se que as empresas analisadas vêm passando por processos de aprendizado em virtude de sua atuação no mercado externo que as oportuniza diferentes combinações de competências e estratégias específicas para obtenção de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Cadeia de Valor Global; Competências Essenciais; Estratégias Competitivas.

ABSTRACT

The objective of the study is to identify the competitive strategies and core competencies in three Brazilian multinational leaders in their global value chains. To reach the goal, the method used was multiple case with secondary data, with companies selected JBS, Embraco and Marcopolo, which showed potential for achieving the defined goal. The premise of the study is that the external environment can induce a learning process in organizations of developing countries working in the international market. The literature used was the Global Value Chain that offered elements to investigate the inclusion of agents from different locations, developed and developing, the world market. It was concluded that the analyzed companies have been going through learning processes because of their performance in foreign markets that gives opportunity different combinations of specific skills and strategies for gaining competitive advantage.

Keywords: Global Value Chain; Core Competencies; Competitive Strategies.

RESUMEN

El objetivo del estudio es identificar las estrategias competitivas y competencias básicas en tres multinacionales brasileñas líderes en sus cadenas de valor globales. Para alcanzar el objetivo, el método utilizado fue el caso múltiple con datos secundarios, siendo las empresas seleccionadas JBS, Embraco y Marcopolo, las que mostraron potencial para lograr el objetivo definido. La premisa del estudio es que el entorno externo puede inducir un proceso de aprendizaje en las organizaciones de los países en desarrollo que actúan en el mercado internacional. La bibliografía utilizada fue la de cadena de valor global que ofreció elementos para investigar la inclusión de agentes de diferentes países, desarrollados y en desarrollo, en el mercado mundial. Se concluyó que las empresas analizadas están pasando por un proceso de aprendizaje en virtud de su actuación en el mercado externo que da oportunidad a distintas combinaciones de habilidades y estrategias específicas para lograr una ventaja competitiva.

Palabras clave: Cadena de Valor Global; Competencias Básicas; Estrategias Competitivas.

1 INTRODUÇÃO

Num contexto de transformações rápidas e constantes, empresas têm revisto suas estratégias de negócios ao buscarem formas alternativas de atuação no mercado, especialmente na obtenção e ampliação de suas vantagens competitivas. Dentre as opções disponíveis, tem-se a cooperação com outras empresas como possibilidade de estabelecimento de parcerias, principalmente na dimensão dos fornecedores. Estas parcerias oportunizam a terceirização de vários processos que vão desde a P&D de novos produtos ou serviços, passando pelas várias etapas de produção, até o momento da aquisição do consumidor final.

No início da década de 1980, por exemplo, empresas japonesas mostraram eficiente atuação na gestão produtiva de suas atividades. Muitas delas terceirizaram os processos de produção e se tornaram especialistas nas atividades que apresentavam maiores vantagens. Ou seja, foram capazes de focar nas suas competências essenciais (*core competences*), tornando possível diferenciarem-se dos demais concorrentes. Nesse sentido, as suas demais atividades, entendidas como secundárias, eram realizadas por empresas parceiras ou, simplesmente, adquiriam produtos no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Pode-se perceber, a partir destas ponderações, que a fragmentação dessas atividades e o acréscimo de parceiros, trouxeram consigo a necessidade de coordenação das etapas do processo produtivo entre os diferentes fornecedores (MENTZER et al., 2001). Esta estratégia de cooperação envolveu não somente as trocas comerciais de produtos ou serviços. Ela também envolveu a gestão das relações entre as empresas, além dos custos de transação das relações e das produções envolvidas (WILLIAMSON, 2008). Além disso, estas interações nos processos produtivos puderam viabilizar o fomento à inovação de produtos, processos ou serviços, visando a geração de valor e vantagem competitiva (CAO; ZHANG, 2011).

Dessa forma, quando a cadeia de suprimentos ou fornecedores está dispersa geograficamente em diferentes locais do mundo, intercambiando produtos e serviços e gerando valor, identifica-se a articulação da chamada Cadeia de Valor Global (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Na teoria da Cadeia de Valor Global (ou *Global Value Chain* – GVC), três aspectos recebem destaque, quais sejam: a cadeia de suprimentos é dispersa mundialmente; o valor é acrescentado nas diferentes fases de produção ou serviço; e, as relações entre os diferentes elos da cadeia produtiva são coordenadas por um agente principal (CHEN; PAULRAJ, 2004). Estes dois últimos

pontos estão ligados aos conceitos de *upgrading* e de *governance* (GEREFFI et al., 2005).

Portanto, nota-se que a liderança nas cadeias globais de valor está relacionada às definições dos parâmetros chave que caracterizarão os processos da cadeia produtiva: o quê; onde; quanto; e a que preço produzir. Autores como Gereffi e outros (2005) e Mudambi (2008) desenvolveram *frameworks* para explicar os padrões de governança em cadeias globais de valor, considerando que existe uma variedade de relações de governança que vão desde relações de mercado até operações integradas verticalmente.

No entanto, estudos têm mostrado que empresas líderes em suas GVC necessitam desenvolver Competências Essenciais e Estratégias Competitivas para manterem-se mercadologicamente ativas e com destaque frente aos concorrentes, oferecendo valores que sejam perceptíveis pelos seus clientes (FLEURY; FLEURY, 2011). Estas características, comuns em empresas de países desenvolvidos, ainda representam desafios para empresas de países em desenvolvimento. Frente a isso, a identificação e a exploração destas competências e estratégias podem significar alteração favorável para estes países e contribuição para o desenvolvimento de suas economias.

Partindo deste breve cenário, o objetivo do estudo é identificar, de acordo com as lentes teóricas e com casos reais, quais Estratégias Competitivas e Competências Essenciais foram desenvolvidas por Empresas Multinacionais (EMNs) brasileiras, líderes em suas GVC, que auxiliaram na criação de vantagens competitivas.

Dessa forma, o estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda seção, são discutidos os aspectos teóricos relacionados aos processos de internacionalização das cadeias de suprimentos, abordando conceitos relativos à Cadeia de Suprimentos Global, à Configuração da Cadeia de Valor, à Cadeia de Valor Global e as Competências Essenciais e Estratégias Competitivas. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Já, a quarta seção, dedica-se à análise dos resultados da pesquisa, tendo como pano de fundo as empresas selecionadas para o estudo. Por fim, apresentam-se as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras na quinta seção, seguida das referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados os aspectos teóricos que sustentam o objetivo delimitado neste estudo.

2.1 Internacionalização das cadeias de suprimentos

O termo Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*) pode ser entendido como um grupo de empresas ou atores que formam uma rede com transações de materiais, informações e relacionamentos de serviços de processamento, voltados para o fornecimento, transformação e demanda destes materiais ou serviços (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004). O conceito de Cadeia de Suprimentos serve de base para a extrapolação do entendimento para a Cadeia de Suprimentos Global (*Global Supply Chain*). A Cadeia de Suprimentos Global ocorre quando a rede de fornecedores (*Suppliers*) encontra-se distribuída além dos limites geográficos do país de atuação da empresa compradora (*Buyer*). Quando identificada esta articulação, tem-se uma rede global de fluxo de materiais, informações e relacionamentos ajustados em forma de cadeia, que consegue atender as demandas de produtos ou serviços, de acordo com as necessidades do mercado e estratégia da empresa (ARNTZEN; BROWN; HARRISON; TRAFTON, 1995).

A ideia de rede ilustra como estas conexões ocorrem, uma vez que um fornecedor pode ser o comprador de uma ou mais empresas e, ao mesmo tempo, ser um dos fornecedores de um ou mais compradores. Estes pontos de conexão podem ser chamados de laços da cadeia e representam pontos de produtividade (Meixell & Gargeya, 2005). Dentre os pontos positivos da Cadeia de Valor Global, destacam-se a redução de custos de produção (principalmente os relacionados com funcionários), possibilidades de subsídios (para aquisição de terrenos, imóveis ou redução e isenções fiscais), além da redução dos custos e tempos logísticos devido, principalmente, à proximidade com outros mercados (FERDOWS, 1997).

2.2 Cadeia de valor global

Segundo Kaplinsky e Morris (2001), a Cadeia de Valor consiste em um conjunto de atividades necessárias para produzir um bem ou serviço, desde a sua concepção, passando pelas diferentes fases da produção até a entrega para o consumidor final. Neste sentido, os diversos fornecedores que participam da cadeia de produção contribuem para criação de valor do produto final.

A Cadeia de Valor Global (*Global Value Chain*) vai além dos limites da empresa, integrando e coordenando atividades internacionalmente dispersas. Sendo assim, as condições em que o produto chega ao consumidor final depende tanto das atividades internas à organização quanto da sua coordenação com os outros elos da cadeia produtiva da qual faz parte. Estas interdependências, portanto, criam a necessidade de uma estrutura de coordenação para otimizar o uso dos recursos e criar mudanças inovadoras (PETERSEN; HANDFIELD; RAGATZ, 2005). Esta coordenação atua como governante da cadeia, no qual a empresa que detém maior poder fica responsável pelo aperfeiçoamento das atividades e coordenação da interação entre as diversas partes (MORRISON; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2008).

Segundo Gereffi (1999), existem dois tipos de governança: *producer-driven* e *buyer-driven*. O primeiro caso, *producer-driven*, ocorre quando os agentes produtores, geralmente grandes empresas industriais, detêm o controle do sistema de produção, ditando as regras para os outros agentes ao longo da cadeia. Um exemplo deste tipo de governança é o que ocorre com montadoras de veículos no Brasil (FLEURY; FLEURY; BORINI, 2013). Nas cadeias produtivas conduzidas pelos produtores, são fabricados produtos avançados, com padrões específicos, voltados para o atendimento das demandas da montadora de veículos. Isto também ocorre em outras indústrias, como a de aeronaves e computadores, por exemplo. Neste processo os fabricantes são considerados agentes econômicos chave no controle de ligações com fornecedores de matérias-primas e componentes, além de atuarem, também, como conexões entre distribuição e varejo (GEREFFI et al., 2005).

O segundo caso, o *buyer-driven*, envolve as grandes marcas com alta penetração de mercado ou grandes redes varejistas que possuem papel central no cenário das redes de distribuição, passando a ditar a dinâmica de mercado na relação com os fornecedores (FLEURY et al., 2013). Como exemplo tem-se Walmart, Carrefour, Burger King, entre outras. São casos de empresas que comercializam o produto, porém, não o fabricam. Os ganhos em cadeias conduzidas pelos compradores não derivam da escala, volume e avanços tecnológicos como nas cadeias conduzidas pelos produtores. Os ganhos advêm de combinações únicas de pesquisa de alto valor, *design*, vendas, marketing e serviços financeiros. Isto permite que varejistas e vendedores atuem como intermediários estratégicos,

unindo fábricas e comerciantes com nichos de produtos, nos principais mercados consumidores (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994). Em resumo, grandes empresas manufatureiras controlam as cadeias no ponto de produção enquanto empresas detentoras de marcas e varejistas utilizam *design* e controle dos canais para alavancar as cadeias comandadas pelo comprador (GEREFFI et al., 2005).

Em complemento aos estudos sobre Cadeia de Valor Global, Mudambi (2008) argumenta que as decisões otimizadas referentes à governança da cadeia de valor das firmas emergem da aplicação da análise do Custo de Transação (CT). Nesta abordagem, o foco recai principalmente sobre redução dos custos e aumento da eficiência e não tanto no aumento da receita (Williamson, 2008). Mudambi (2008) propõe a Curva *Smile* de desagregação da Cadeia de Valor, na qual agrupa as atividades em três categorias: montante (*the upstream end*), jusante (*the downstream end*) e no meio (*the middle*), a fim de identificar onde o valor criado ocorre com maior expressividade. Atividades “a montante” compreendem *design*, pesquisa básica e aplicada e comercialização de empreendimentos criativos. Atividades na cadeia “a jusante”, tipicamente compreendem marketing, publicidade e gestão da marca e os serviços pós-venda. Atividades no meio compreendem fabricação, prestação de serviços padronizados e outros processos repetitivos.

De acordo com os estudos de Mudambi (2008), existe uma tradição de mercado onde as atividades de alto valor agregado são, em grande parte, realizadas nas economias avançadas do mercado. Por outro lado, atividades de baixo valor agregado são, historicamente, realizadas em economias emergentes. Atividades de alto conhecimento são resultados de processos criativos e especializados desenvolvidos em economias avançadas, enquanto as atividades de baixo conhecimento (repetitivas e padronizadas) são realizadas em economias emergentes.

No entanto, essa situação encontra-se sob mudança, devido ao fato de que EMNs de economias emergentes estejam desenvolvendo competências em atividades de alto valor agregado. Em contrapartida, EMNs de países desenvolvidos estão se desfazendo de partes padronizadas de suas atividades de alto valor agregado e reduzindo custos por meio da realocação destas atividades em economias emergentes (FLEURY; FLEURY, 2011). Nesta vertente, pode-se citar os casos da Microsoft e da IBM, por exemplo, que implantaram centros de P&D na Índia para melhorar a eficiência nos custos de suas operações globais (MUDAMBI, 2008).

De modo geral, as economias emergentes ainda são responsáveis por atividades de baixo valor agregado das cadeias de valor globais. A capacidade tecnológica em geral é bastante limitada em comparação com os países desenvolvidos. Entretanto, algumas multinacionais brasileiras desenvolveram competências específicas que as tornaram líderes da Cadeia de Valor Global. Como exemplo, tem-se AmBev, que faz parte do grupo de empresas que detém liderança no mercado mundial de bebidas (FLEURY; FLEURY, 2011). Em adição a isto, Fleury e Fleury (2005) comentam que o líder possui um conjunto de competências mais completo e desenvolvido que os demais membros da cadeia, o que lhe confere legitimidade no exercício do comando.

2.3 Configuração da cadeia de valor

O conceito de Configuração da Cadeia de Valor (*Value Chain Configuration*) está ligado aos ajustes que as empresas fazem para adequarem-se à melhor obtenção de resultados, tendo em vista os custos associados a estas operações, principalmente em ambientes de Cadeia de Valor Global. Porter (1998) afirma que a Configuração da

Cadeia de Valor está ligada à criação de valor para as empresas e seus clientes. Para o autor, o valor pode ser entendido como a diferença entre a disponibilidade de pagar do cliente e o custo de oportunidade para o fornecedor. Sua criação se dá a partir da transformação dos recursos em produtos ou serviços que sejam atrativos e valiosos para os compradores (BRANDENBURGER; STUART Jr., 1996).

As configurações nas Cadeias de Valor variam de acordo com as estratégias das empresas, podendo replicar várias fábricas completas em diferentes países, ou dividir sua linha de produção por diversos locais para, depois, realizar a junção final dos produtos (BEUGELSDIJK; PEDERSEN; PETERSEN, 2009). Esta última opção se faz principalmente quando a empresa consegue obter materiais ou etapas de sua produção que atendam aos seus padrões e que possuam custo atrativo, que compensem os gastos com logística de bens e materiais, além dos fluxos de pessoas e informações (FLEURY; FLEURY, 2011; PORTER, 1998). Com isso, se a empresa opta pela configuração de várias fábricas em diversos locais, os atores participantes, como os fornecedores, irão se desenvolver para atender às demandas, bem como a empresa demandante terá que ajustar seus processos internos e externos às novas realidades encontradas de acordo com os novos destinos. Por outro lado, na configuração de produção fracionada em vários países, os atores envolvidos estarão focados na escolha e acompanhamento dos fornecedores, os quais terão que seguir os padrões específicos das etapas do processo produtivo.

2.4 Competências essenciais

As competências são importantes para a construção da vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Elas compreendem a soma dos conhecimentos nas habilidades individuais nas unidades organizacionais. Competência também pode ser descrita como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para o trabalho individual ou para trabalhar num contexto particular (RAY; RAMAKRISHNAN, 2006).

O desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto. As competências organizacionais estão ligadas à capacidade da empresa de criar novos conhecimentos na gestão dos recursos humanos, tais como a capacidade de favorecer e canalizar a criatividade, além da capacidade de se transformar e de proteger a propriedade intelectual (FLEURY; FLEURY, 2011). Já as competências individuais, por sua vez, podem ser focadas na capacidade do indivíduo em mobilizar múltiplos saberes, conhecimentos, habilidades, com vistas ao alcance dos resultados esperados (SAVANEVI; STUKAIT; ŠILINGIEN, 2008).

Com o intuito de se trabalhar as competências empresariais, pode-se verificar a necessidade de se utilizar tipologias que facilitassem os agrupamentos e o seu entendimento. Fleury & Fleury (2011) aprestam um resumo com os principais trabalhos voltados para a separação das competências em tipologias. O primeiro deles foi o de Woodward (1965), que trouxe a classificação de três tipologias principais de competências, a saber: Manufatura, Engenharia e Marketing. Em seguida, Hamel (1994) evoluiu o modelo e fez uma nova proposta para aglutinação das Competências Essenciais de uma empresa em expansão. Assim, estas competências foram agrupadas em três grandes grupos, quais sejam:

- a) **Competências para acessar mercados:** nestas competências incluem-se aquelas que facilitam a empresa a acessar o mercado, bem como se aproximar mais dos clientes. Entende-se que a empresa deve ter competências em gestão de marcas, vendas e marketing, distribuição e logística, suporte pós-venda, entre outros.
- b) **Competências de integridade:** estas são responsáveis por fornecer mais agilidade às empresas e flexibilidade diante das variações de mercado, além de gerarem maior confiabilidade como diferencial competitivo frente aos concorrentes. Dentre as competências deste grupo estão os processos operacionais, mais voltados para práticas de gestão operacionais (Flynn, Schroederb & Sakakibara, 1994), tais como qualidade, gestão do ciclo do produto, *just in time*, gestão de estoques entre outros.
- c) **Competências relacionadas à funcionalidade:** estas competências favorecem a empresa no aprofundamento de suas habilidades em melhorias. Estas melhorias as diferenciam de seus concorrentes, frente aos benefícios e valores criados para seus clientes, se mostrando como exclusivos em seu mercado. Este conceito vai ao encontro da definição de geração de valor como vantagem competitiva, apresentado por Brito & Brito (2012). Segundo estes autores, a simples criação de valor não é fonte suficiente para garantir a vantagem competitiva à empresa. Para que isso ocorra, nota-se a existência de uma pré-condição, ou seja, a geração de valor tem que ser superior às demais empresas concorrentes no mercado.

Porém, em evolução a esta proposta de tipologia apresentada por Hamel (1994), os pesquisadores Fleury & Fleury (2011) realizaram um estudo, no ano 2000, no qual verificaram algumas alterações e propuseram novos agrupamentos para estas competências. Assim, de acordo com o estudo, as Competências Essenciais da empresa estão relacionadas a três diferentes áreas: produção, desenvolvimento de produto e marketing. As demais funções das empresas, que são relacionadas às finanças, à tecnologia de informações e à gestão de recursos humanos, foram verificadas como sendo funções de apoio, ou seja, não estão diretamente voltadas para o desenvolvimento da empresa em seus mercados ou na sua expansão internacional.

2.5 Estratégias competitivas

Retomando o desenvolvimento do modelo proposto por Fleury & Fleury (2011), os autores trabalham o conceito de competências dentro da ótica da Visão Baseada em Recursos – VBR (*Resource Based Review – RBV*). Esta teoria traz a ideia da necessidade de atuação conjunta das competências e da estratégia organizacional, no sentido de diferenciar a empresa de forma positiva frente aos concorrentes (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2009). Assim, foram verificadas quais estratégias poderiam influenciar e contribuir para as competências propostas no estudo, sendo elas a excelência operacional, a inovação em produto e a relação com o cliente (FLEURY; FLEURY, 2011).

A estratégia de excelência operacional refere-se a mercados nos quais a relação qualidade/preço é o maior determinante da competitividade do produto/serviço. A função crítica para o sucesso é a operação, incluindo o ciclo logístico (suprimento, produção e distribuição). Esta abordagem sugere ainda que a empresa deva priorizar a competência essencial para que consiga alcançar padrões competitivos superiores. Quanto à estratégia em inovação em produto, deve-se assumir a postura de investimento contínuo para a criação de novos produtos para clientes e segmentos de mercado definidos, observando que isso se concretiza a partir da Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia.

No que se refere à estratégia de orientação para clientes, onde a empresa está voltada para as necessidades de consumidores e clientes diferenciados, se especializando no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendem às demandas específicas, a função crítica é o setor de vendas/marketing. Nesse aspecto, a empresa precisa concentrar esforços para atender as necessidades dos clientes, priorizando o conhecimento sobre cada cliente e seu negócio, o que acaba impulsionando os esforços para Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia.

Fleury & Fleury (2011) apresentam um modelo que relaciona as três tipologias de competências com as três estratégias competitivas principais que, juntas, possibilitam o aumento do desempenho e a expansão da empresa principalmente para novos mercados. As relações são as seguintes:

- a) **Competências de produção:** ligadas às estratégias de excelência operacional, gerando produtos de classe mundial;
- b) **Competências de desenvolvimento de produtos:** ligadas às estratégias de inovação de produtos, contribuindo para geração de inovações radicais;
- c) **Competências de marketing:** ligadas às estratégias de orientação para o consumidor, contribuindo para evolução de mercado de serviços.

Com estas correlações, as empresas podem focar em seu desenvolvimento conjunto, ligando as áreas operacionais e estratégicas focadas no mercado, o que sobremaneira, poderá resultar na obtenção de Vantagens Competitivas (FLYNN; SCHROEDER; FLYNN, 1999; SKINNER, 1969). Diante do arcabouço teórico apresentado, pretende-se verificar quais as Competências Essenciais e Estratégias Competitivas contribuíram para que EMNs brasileiras líderes em suas GVC alcançassem Vantagens Competitivas. O Quadro 1 resume os principais elementos encontrados na literatura acerca das Competências Essenciais, Estratégias Competitivas e Vantagens Competitivas.

Quadro 1 – Competências Essenciais, Estratégias Competitivas e Vantagens Competitivas

Competências Essenciais	Estratégias Competitivas	Tipo de Vantagem Competitiva
Produção	Excelência Operacional	Padrão Mundial
Desenvolvimento de Produtos	Produtos Inovadores	Inovações Radicais
Foco no Mercado	Orientação para o Consumidor	Serviços para o Mercado

Fonte: Elaboração própria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do estudo foi identificar, de acordo com as lentes teóricas e com casos reais, quais Estratégias Competitivas e Competências Essenciais foram desenvolvidas por Empresas Multinacionais (EMNs) brasileiras, líderes em suas GVC, que auxiliaram na criação de vantagens competitivas. Para tanto, a abordagem empregada foi qualitativa, em face das características da predominância de aspectos intangíveis e de difícil mensuração. Quanto à classificação, o estudo é exploratório, por proporcionar uma maior familiaridade com o tema, o que permite uma visão geral sobre o fenômeno em estudo e que se justifica pelo desconhecimento acerca do problema de pesquisa (ROESCH, 1996).

Segundo o procedimento técnico, caracteriza-se como um estudo de casos singulares, propositadamente escolhidos, que é uma opção indicada para áreas dinâmicas de estudo (Yin, 2009), como é a área de Estratégia Internacional de Empresas. Dentre os benefícios de utilização de casos múltiplos, tem-se a possibilidade de se realizar comparações entre os resultados encontrados nos casos estudados, trazendo maiores contribuições para as avaliações empíricas das teorias abordadas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Para esta pesquisa, o critério principal para seleção das empresas escolhidas intencionalmente foi a condição de serem empresas multinacionais brasileiras líderes em sua Cadeia de Valor Global e que atuam em ambientes de competição elevada. Isto contribuiu para a avaliação de acordo com cada uma das junções entre competências e estratégias propostas pelas teorias apresentadas. Assim, as empresas escolhidas para esta pesquisa foram: JBS, Embraco e Marcopolo, sendo os dados coletados no segundo trimestre de 2014.

Cabe salientar que a análise dos casos seguiu a seguinte orientação em termos metodológicos: (a) breve histórico da empresa, (b) tipo de liderança exercida na Cadeia de Valor Global, (c) Competências Essenciais que foram desenvolvidas, (d) Estratégias Competitivas utilizadas, e (e) tipo de Vantagem Competitiva alcançada que resulta na competitividade frente aos concorrentes.

Quanto aos dados do estudo, vale ressaltar que a pesquisa utilizou de informações secundárias, a partir da análise de dados disponibilizados pelas empresas em documentos públicos e *sites*, além de publicações científicas. Quanto à análise dos dados, a técnica empregada foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1997), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção encarrega-se de apresentar as análises a partir do objetivo delimitado no estudo.

4.1 A empresa JBS

A JBS é uma empresa brasileira que iniciou suas atividades em 1953, em um pequeno frigorífico com capacidade para processamento de apenas cinco cabeças de gado por dia. Entre os anos de 1970 a 2001, passou por

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS LÍDERES EM CADEIA DE VALOR GLOBAL

um processo de expansão nacional, o que ampliou sua capacidade diária de abate para 5,8 mil cabeças de gado (BELL; ROSS, 2008).

A partir de 2001, iniciou sua inserção no mercado internacional, utilizando estratégias de aquisições de empresas em outros países, sendo esta sua principal característica de atuação no exterior (Iglecias, 2011). Dentre as aquisições, destaca-se a Swift-Armour (Argentina em 2005), a Swift Company (USA em 2007), a Tasman Group (Austrália em 2008), a Smithfield Beef e Five Rivers (USA em 2008), a Pilgrim's Pride (USA em 2009), a Tatiara Meats e Rockdale Beef (Austrália em 2010), o Grupo Toledo (Bélgica em 2010), e a McElhaney (USA em 2010) (Spohr & Silveira, 2012). Além destas aquisições internacionais, a empresa também adquiriu outras empresas no mercado nacional, das quais destaca-se a Seara Brasil, o que a consolidou como líder global no processamento de aves (JBS, 2014a).

Com estas aquisições, a JBS tornou-se a maior produtora de proteínas do mundo, atuando no processamento de carne bovina (abatimento de 45 mil cabeças de gado/dia), suína, ovina e de frango, além do processamento de couro. (AOUN; VERDI, 2010). Afora estes produtos, comercializa também produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, entre outros (JBS, 2014b).

Figura1 - Atuação Internacional da JBS e seus Produtos.



Fonte: Batista (2011, p. 7).

Quanto às marcas internacionais do grupo, destacam-se Swift, Friboi, Maturatta, Cabana Las Lilas, Pilgrim's, Gold Kist Farms, Pierce e 1855. Com isso, a empresa atua em 24 países de 5 continentes, tanto com produção e processamento, como em escritórios de negócios. Essa estrutura proporciona à empresa atender mais de 300 mil clientes em mais de 150 países (Spohr & Silveira, 2010). Em 2013, a empresa obteve uma receita líquida de aproximadamente R\$ 92,9 bilhões, resultado 22,7% maior que o obtido em 2012 (JBS, 2014a).

Com relação à sua Cadeia de Valor Global, diante das informações apresentadas, percebe-se que a empresa faz a gestão de toda a cadeia de produção e distribuição. Além disso, foi pioneira na implementação de sistemas específicos de gestão da qualidade de produção e de transportes, o que vai ao encontro da necessidade de atendimento dos mercados internacionais (FLEURY; FLEURY, 2011). Estas Competências Operacionais, aliadas ao volume de produção e exportação mundial, colocam a empresa em posição de governança de sua cadeia de valor na modalidade *producer-driven*, sendo a detentora do sistema de produção e controle de todas as demais etapas restantes da cadeia (GEREFFI, 1999).

Quanto às Competências Essenciais, percebe-se que a empresa possui foco maior nas competências de produção, haja vista a grande quantidade de animais abatidos diariamente em várias localidades do mundo, bem como a padronização e a logística de comercialização dos produtos, o que viabiliza sua exportação mundial. No que diz respeito à Estratégia Competitiva, verifica-se que a empresa possui foco na excelência operacional, procurando tornar seu produto competitivo mundialmente. Tal estratégia de produção a nível mundial foi viabilizada tanto com as aquisições de produtores e processadores de produtos em outros países, quanto pela busca da padronização e qualidade em âmbito internacional (JBS, 2014a). Esta estratégia competitiva vai ao encontro do que foi salientado por Ramamurti e Singh (2009). Estes autores afirmam que uma das opções para o alcance do sucesso no processo de internacionalização de empresas se dá com a expansão de seus negócios. No entanto, os autores afirmam que, quando se tratam de empresas de países emergentes, primeiro se tem a expansão no mercado local, em seguida para outros países emergentes e, em seguida, para países desenvolvidos.

Assim, conforme o modelo apresentado (FLEURY; FLEURY, 2011), a JBS pode ser enquadrada como uma EMN brasileira que apresenta Vantagem Competitiva em produtos de “Padrão Mundial”, ao possuir foco em competência operacional e estratégia de produção.

4.2 A empresa Embraco

A Embraco surgiu no início da década de 1970, no estado de Santa Catarina. Seu objetivo era produzir compressores para as indústrias brasileiras de refrigeradores, importante insumo de sua linha de produção, o qual, anteriormente, era importado (COSTA; PORTO, 2013). Dado o esforço em ampliar o seu escopo de produção e os constantes investimentos em P&D necessários para uma produção voltada às características nacionais, a Embraco conseguiu suprir a demanda nacional por compressores, tornando o país independente neste produto, já na década de 1980 (EMBRACO, 2014).

Figura 2 - Atuação Internacional da Embraco.



Fonte: Embraco (2013, p. 19)

Sua internacionalização iniciou na década de 1990, quando começou a instalar bases produtivas em outros países seguida da expansão da área de vendas. Assim, visualizando as oportunidades de mercado, a empresa instalou fábricas na Itália, China, Eslováquia, Estados Unidos e países do Caribe (SPERS; WRIGHT, 2013). Além disso, a empresa possui escritórios comerciais nos Estados Unidos, México, Itália, Rússia e centros de distribuição em seis países. Em 2014, quando esta pesquisa foi realizada, a empresa possuía capacidade produtiva para 30 milhões de compressores/ano e comercializa produtos em mais de 80 países (EMBRACO, 2014).

Para alcançar estes resultados, a empresa focou suas ações em P&D, buscando a eficiência que a coloca entre as melhores empresas do mundo em sua área de atuação. Além de um Centro de P&D, conta com a estrutura própria de mais de 40 laboratórios, bem como parcerias com outros centros de pesquisas e Universidades. O foco de suas pesquisas está no desenvolvimento de novos produtos que sejam mais eficientes, inclusive com viés em sustentabilidade ambiental e redução de consumo de energia. Os dados do estudo revelaram que a Embraco detém mais de 1277 cartas-patentes em diversos escritórios em todo o mundo (EMBRACO, 2013).

Analisando a empresa quanto à sua Cadeia de Valor Global, percebe-se que esta EMN brasileira atua como líder da cadeia suprimentos. Além disso, também é líder no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, postura típica de empresas líderes em seus setores (PETERSEN et al., 2005). Esta atuação aglutinadora posiciona a empresa na governança de sua cadeia, sob o aspecto *producer-driven*, especialmente por ser detentora das tecnologias de produção, bem como o conhecimento técnico específico, como, por exemplo, as cartas-patentes (GEREFFI, 1999). No que diz respeito às Competências Essenciais, a empresa foca seus esforços no desenvolvimento de produtos, haja vista os investimentos e resultados advindos da área de P&D. Tais produtos são desenvolvidos ou com seu próprio potencial de P&D, ou em parceria com institutos de pesquisas e universidades (COSTA; PORTO, 2011). Quanto à Estratégia Competitiva, a Embraco tem como orientação a oferta de produtos inovadores para o mercado, conseguindo atender demandas de clientes em diferentes mercados consumidores, o que, sobremaneira, culmina com a sua diferenciação frente aos demais concorrentes (SPERS; WRIGHT, 2013).

Diante destas análises, pode-se notar que, de acordo com o modelo de Fleury & Fleury (2011), a Embraco posiciona-se como EMN brasileira com Vantagem Competitiva na área de “Inovações Radicais”. Isso é possível na

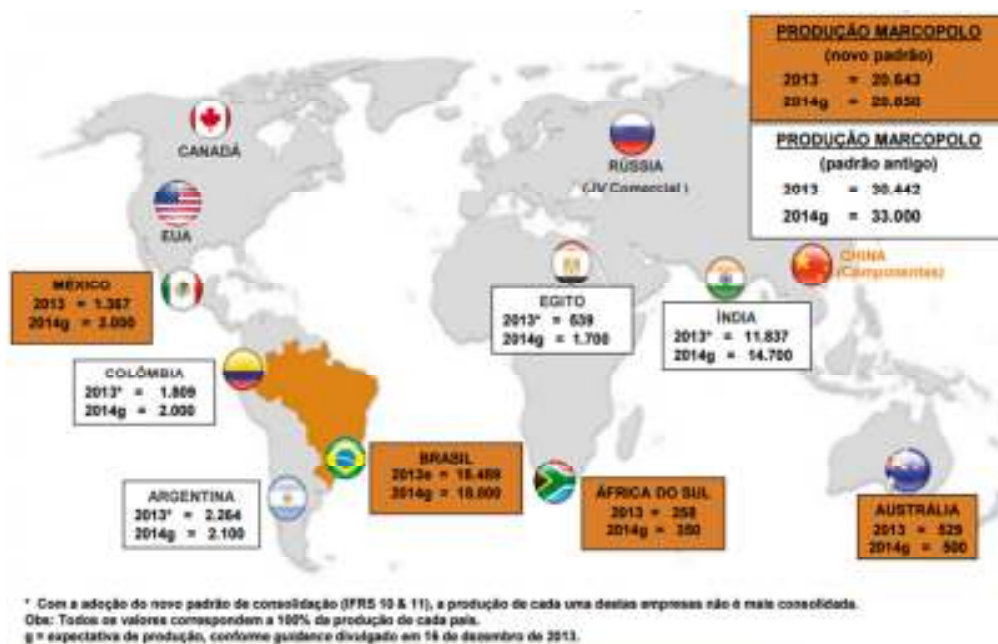
empresa ao se identificar as competências essenciais que são voltadas para desenvolvimento de produtos e estratégia competitiva de inovação de produtos, o que decorre em sua liderança na Cadeia de Valor Global (EMBRACO, 2013).

4.3 A empresa Marcopolo

A Marcopolo é uma empresa que atua na área automotiva, mais especificamente na montagem de carrocerias para ônibus. O início de suas atividades ocorreu em 1949, no Estado do Rio Grande do Sul (VEROL; CASANOVA; CAMPOS FILHO, 2013). O momento foi propício, uma vez que na década de 1950 houve forte incremento no setor automobilístico devido ao incentivo do governo para compra de veículos e também para construção de estradas (MARCOPOLO, 2014b).

Suas ações internacionais iniciaram em 1971, com as primeiras vendas para a Venezuela. Durante a realização da pesquisa, pode-se identificar que a empresa possui fábricas na China, no Egito, na África do Sul, na Argentina, no México, na Colômbia, na Índia e na Austrália, além de três unidades no Brasil (RAMAMURTI; SINGH, 2009).

Figura 3 - Atuação Internacional da Marcopolo.



Fonte: (MARCOPOLO, 2014a, p. 7)

Dentre os destaques, ressalta-se o trabalho desenvolvido na área da logística de serviços e no atendimento às necessidades dos clientes pré e pós-venda. Para atender estes objetivos, foram realizados investimentos tanto em P&D para a o desenvolvimento de novos produtos, quanto investimentos em logística de distribuição e prestação de serviços especializados (FLEURY et al., 2013). Isto contribuiu para que a empresa entregasse um volume significativo de pedidos confiáveis, customizados e dentro do prazo para seus clientes (MORON DE MACADAR,

2009). Seus processos modernos de produção favoreceram a redução da fabricação de 30 dias, na década de 1980, para atuais cinco dias. Outro aspecto importante identificado na pesquisa foi o pós-venda, sendo que a empresa a oferta serviços de manutenção em qualquer local do mundo, em apenas 36 horas (PAIVA; HEXSEL, 2005).

Observando que a empresa atende todas as exigências exigidas e demandas pelo seu mercado, pode-se afirmar que a mesma se classifica como líder em sua Cadeia de Valor Global (RAMAMURTI; SINGH, 2009). Em decorrência destas ações, isto faz com que esta EMN brasileira se posicione como responsável pela governança da referida cadeia, como *producer-driven*, o que é característico das empresas automobilísticas (FLEURY et al., 2013).

Ao se analisar as Competências Essenciais, destaque importante é a orientação clara para o mercado que a empresa possui, especialmente por suprir diferentes necessidades mercadológicas, o que lhe confere um diferencial competitivo quando comparada aos demais concorrentes (ROSA; RHODEN, 2007). Frente a isso, nota-se que a empresa utiliza a Estratégia Competitiva que se reforça pela “Orientação para o Consumidor”. Isto é claro ao se observar a estratégia de instalação de fábricas em várias localidades do mundo, procurando estabelecer parcerias locais que permitam a customização de veículos de acordo com as necessidades daqueles consumidores específicos (VEROL; CASANOVA; CAMPOS FILHO, 2013).

Como resultado, a Marcopolo enquadra-se como possuidora de Vantagem Competitiva em “Serviços para o Mercado”, ao possuir Competências Essenciais voltadas para o mercado e Estratégia Competitiva “Orientada para o Consumidor”, de acordo com o modelo de Fleury e Fleury (2011). Tais aspectos se refletem, por exemplo, na presteza dos serviços de pós-venda aos consumidores em âmbito mundial, em curto prazo, sendo reconhecida pela capacidade de atendimento às necessidades dos clientes.

4.4 Discussão dos Resultados

De acordo com o objetivo proposto e realizando as análises nas três empresas selecionadas para o estudo com o perfil de EMN’s, o Quadro 2 apresenta os resultados das Competências Essenciais e Estratégias Competitivas que contribuirão para que as empresas se tornarem líderes em suas Cadeias de Valor Global e alcancem as Vantagens Competitivas.

Quadro 2 – Sistematização dos resultados do estudo

Empresa	Liderança na GVC	Competências Essenciais	Estratégias Competitivas	Tipo de Vantagem Competitiva
JBS	<i>Producer-driven</i>	Produção	Excelência Operacional	Padrão Mundial
Embraco	<i>Producer-driven</i>	Desenvolvimento de Produtos	Produtos Inovadores	Inovações Radicais
Marcopolo	<i>Producer-driven</i>	Foco no Mercado	Orientação para o Consumidor	Serviços para o Mercado

Fonte: Elaboração própria.

Diante dos resultados apresentados, pode-se verificar a ocorrência de mudanças no cenário global, principalmente no que diz respeito às Cadeias de Valor Global. Na análise da Curva *Smile* de desagregação da

Cadeia de Valor proposta por Mudambi (2008), o autor destaca que, tradicionalmente, países desenvolvidos controlam as atividades que possuem maior valor agregado (à montante e à jusante). Aos países em desenvolvimento cabem as atividades “do meio” da curva.

Esta realocação de atividades “meio” para países em desenvolvimento também foi confirmada pelos estudos de Fleury & Fleury (2011). Porém, a análise das empresas deste estudo apresenta mudanças com relação a este cenário. Nos três casos, as EMNs brasileiras lideram as atividades “a montante” e “a jusante”, o que demonstra o controle das etapas de maior valor agregado, além de, em alguns casos, adquirirem operações de produção em países desenvolvidos, como foi o caso da JBS. Estes resultados apresentados não contradizem as afirmações que Mudambi (2008) fez com relação aos países em desenvolvimento. Porém, alertam para a existência de novas configurações nas Cadeias de Valor Global que podem se tornar tendência.

Com relação às Competências Essenciais e Estratégias Competitivas, verifica-se que cada caso apresentou características diferentes, o que reforça a validade externa dos resultados. A empresa JBS apresentou competências na área de produção, mais especificamente voltadas para *expertises* agropecuárias, dada a natureza de seus produtos. Estas competências favoreceram o alcance de resultados produtivos quando associadas à Estratégia Competitiva de excelência operacional. Com isso, ao adquirir propriedades e unidades de produção no exterior, adaptou suas práticas e conseguiu elevar os resultados também nestes novos locais. Assim, a JBS conseguiu alcançar a Vantagem Competitiva de trabalhar com produtos de padrão mundial, o que decorreu na ampliação de sua inserção no mercado internacional.

A empresa Embraco procurou investir em P&D para gerar ou adaptar produtos que atendessem a demanda das empresas locais. Esta competência em desenvolvimento de produtos aliou-se à estratégia de oferta de produtos inovadores ao mercado. Como consequência desta conduta, a empresa se especializou em inovação de produtos, sendo esta vantagem competitiva que a diferencia em seu mercado de atuação.

Por fim, a empresa Marcopolo, por atuar em um mercado competitivo, procurou desenvolver competências voltadas para o atendimento das necessidades dos clientes, ou seja, seu foco voltou-se para o mercado. Esta competência aliada à Estratégia de orientação ao consumidor contribuiu para que a empresa alcançasse destaque em seu mercado de atuação e, conseqüentemente, a ampliação de sua vantagem competitiva em serviços específicos voltados para as necessidades de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os negócios globais são caracterizados cada vez mais pela interdependência e complexidade que força as organizações a serem flexíveis, proativas e dinâmicas. Nesse contexto, a maioria das estratégias tradicionais, abordagens e políticas, não apresentam eficácia como antes. O novo desafio, especialmente para as empresas que lidam com negócios globais é a capacidade de conduzir a sua transformação em organizações inteligentes, capazes de alavancar seus recursos tangíveis e intangíveis para alcançarem seus objetivos nos negócios e vislumbrar novos caminhos de desenvolvimento.

Partindo do entendimento de que as Cadeias de Valor Global tiveram um impacto transformador sobre a

economia mundial desde o início de 1990, o estudo tratou de verificar este aspecto em três empresas multinacionais brasileiras. A análise das empresas JBS, Embraco e Marcopolo, líderes em suas Cadeias de Valor Global, contribui para a identificação das Competências Essências e Estratégicas Competitivas utilizadas por elas, que as auxilia positivamente no posicionamento mercadológico por meio de Vantagens Competitivas de âmbito mundial.

Para estas análises, tomou-se como base as contribuições teóricas propostas por Fleury e Fleury (2011) que abordam as características de empresas de acordo com as suas Competências Essenciais e Estratégicas Competitivas. Diante disso, foi possível estudar as Estratégias Competitivas e Competências Essenciais que foram desenvolvidas pelas Empresas Multinacionais (EMNs) brasileiras, líderes em suas GVC, que auxiliaram na criação de vantagens competitivas. Portanto, os resultados do estudo demonstraram que cada uma delas enquadra-se em uma classificação principal, o que tornou possível identificar as competências e estratégias que resultam em Vantagens Competitivas específicas de cada caso.

Assim, os casos estudados denotaram que EMNs de países em desenvolvimento estão se aprimorando na identificação e exploração de Competências Essenciais e Estratégicas Competitivas. Como consequência, conseguem alterar favoravelmente a configuração de suas Cadeias de Valor Global, tornando-se líderes, além de apropriarem-se de maior valor agregado. Como resultado, percebe-se que as empresas ocupam um lugar de destaque no mercado, especialmente pelas vantagens competitivas resultantes dessas ações estratégicas.

Não somente estas ponderações, também se entende como pertinente enfatizar o diferencial ao estarem sediadas no Brasil, um país em desenvolvimento. Isso contraria algumas pesquisas que relatam que empresas líderes em GVC, localizam-se, tipicamente, em países desenvolvidos, sugerindo assim, mudanças no contexto internacional.

Vale ressaltar que os resultados do estudo não podem ser generalizados, porém, oferece elementos que retratam o cenário de suas áreas de atuação. Além disso, demonstram possibilidades potenciais de que outras empresas com esta orientação estratégica alcancem resultados próximos aos encontrados na pesquisa.

É importante destacar que os resultados possuem limitação, por se ter utilizado dados secundários, bem como de informações transversais. Na direção de estudos futuros, pode-se recomendar a realização de pesquisas com uma maior amostra de empresas nacionais de diferentes setores, o que ampliaria a validade dos resultados. Não somente isso contribuiria para as discussões sobre o fenômeno da obtenção de Vantagem Competitiva com a utilização de Competências Essenciais e Estratégicas Competitivas específicas por empresas líderes nas suas Cadeias de Valor Global.

Portanto, observa-se que estes exemplos podem servir de motivação para o desenvolvimento de estudos, com potencial de ser replicado em outras empresas com características semelhantes. Isso contribuiria para a realização de estudos comparativos, especialmente no que se refere à identificação de desempenho superior e alcance de diferenças competitivos sustentáveis em seus mercados de atuação.

Nesse aspecto, o desafio para as empresas que atuam em negócios globais, é o desenvolvimento da capacidade de se transformarem em organizações inteligentes, ou seja, organizações capazes de alavancar seu capital intelectual para atingir seus objetivos de negócios e vislumbrar novos caminhos de desenvolvimento.

Por fim, pode-se dizer que, o entendimento da necessidade de se pensar sistemicamente e de se utilizar enfoques diferenciados nos estudos de EMN's é, definitivamente, contribuir para o desenvolvimento dos estudos em administração ao se tentar explicar questões emergentes que se respaldam em estudos científicos.

Artigo submetido para avaliação em 22/04/2015 e aceito para publicação em 04/07/2015

REFERÊNCIAS

- Aoun, S., & Verdi, A. R. (2010). Inserção Do Agronegócio Brasileiro Na Globalização: Estratégias De Expansão Do Grupo JBS. In **48º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural** (pp. 1–20). Campo Grande: SOBER.
- Arntzen, B. C., Brown, G. G., Harrison, T. P., & Trafton, L. L. (1995). Global supply chain management at Digital Equipment Corporation. **Interfaces**, *1*(January-February), 69–93.
- Bardin, L.(1997). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- Batista, W. (2011). JBS S.A. In **Encontro com Top Management** (p. 52).
- Bell, D. E., & Ross, C. (2008). JBS Swift & Co. **Harvard Business School Case 509-021**, (December), 21.
- Beugelsdijk, S., Pedersen, T., & Petersen, B. (2009). Is there a trend towards global value chain specialization? An examination of cross border sales of US foreign affiliates. **Journal of International Management**, *15*(2), 126–141.
- Brandenburger, A. M., & Stuart Jr., H. W. (1996). Value-based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, *5*(1), 5–24.
- Brito, R. P. de, & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, *16*(3), 360–380.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, *29*(3), 163–180. doi:10.1016/j.jom.2010.12.008
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, *22*(2), 119–150. doi:10.1016/j.jom.2003.12.007
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, *22*(5), 505–523. doi:10.1016/j.jom.2004.06.002
- Costa, P. R. Da, & Porto, G. S. (2011). Capacitação e Inovação: Aspectos do Desenvolvimento Interno e Externo nas Multinacionais Brasileiras. **Revista de Gestão**, *18*(3), 297–322. doi:10.5700/rege428
- Costa, P. R. Da, & Porto, G. S. (2013). Proposição de uma tipologia para a internacionalização de P&D interno e externo nas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração**, *48*(1), 145–164. doi:10.5700/rausp1079
- Embraco. (2013). Relatório de sustentabilidade. Joinville: Embraco.
- Embraco. (2014). Embraco. Disponível em <<http://www.embraco.com/>>. Acesso em: 31 de maio de 2014.
- Ferdows, K. (1997). Making the most of foreign factories. **Harvard Business Review**, (March-April), 73–85.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2005). A Arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimento. In J. Amato Neto (Ed.), **Redes Entre Organizações -Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional** (1st ed., pp. 7–16). São Paulo-SP: Atlas.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2011). **Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization** (1st ed., p. 461). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Fleury, A., Fleury, M. T. L., & Borini, F. M. (2013). Value Chain Configurations of Brazilian EMNEs. In P. J. Williamson, R. Ramamurti, A. Fleury, & M. T. L. Fleury (Eds.), **The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals** (1st ed., pp. 97–115). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Flynn, E. J. (1999). World class manufacturing : an investigation of Hayes and Wheelwright ' s foundation. **Journal of Operations Management**, 17, 249–269.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. **Journal of Operations Management**, 11(4), 339–366.

Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, 48(1), 37–70.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, 12(1), 78–104. doi:10.1080/09692290500049805

Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (1994). **Commodity chains and global capitalism** (1st ed., p. 349). Westport: Greenwood Publishing Group Inc.

Hamel, G. (1994). The concept of core competence. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), **Competence-based competition** (1st ed., p. 358). Chichester; New York: Wiley.

Iglecias, W. (2011). Multilatinas e governos nacionais: estratégias para um novo lugar da América Latina no capitalismo contemporâneo ? **Carta Internacional**, 6(1), 131–144.

JBS. (2014a). JBS DAY New York 4Q13 and 2013 Results Presentation. New York: JBS.

JBS. (2014b). JBS-Brasil. Disponível em <<http://www.jbs.com.br/>>. Acesso em: 31 de maio de 2014.

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). **A handbook for value chain research**. Institute of Development Studies, University of Sussex.

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, a. J. (2009). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, 36(1), 349–372. doi:10.1177/0149206309350775

Marcopolo. (2014a). Apresentação Institucional Marcopolo - Relação com Investidores. Caxias do Sul: Marcopolo.

Marcopolo. (2014b). Marcopolo. Disponível em <<http://www.marcopolo.com.br/>>. Acesso em: 31 de maio de 2014.

Meixell, M. J., & Gargeya, V. B. (2005). Global supply chain design: A literature review and critique. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 41(6), 531–550. Doi:10.1016/j.tre.2005.06.003

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. **Journal Of Business Logistics**, 22(2), 1–25.

Moron de Macadar, B. (2009). A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, 30(1), 7–34.

- Morrison, A., Pietrobelli, C., & Rabelotti, R. (2008). Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Learning and Innovation in Developing Countries. **Oxford Development Studies**, 36(1), 39–58. doi:10.1080/13600810701848144
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. **Journal of Economic Geography**, 8(5), 699–725. doi:10.1093/jeg/lbn024
- Paiva, E. L., & Hexasel, A. E. (2005). Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, 9(4), 73–95. doi:10.1590/S1415-65552005000400005
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. **Journal of Operations Management**, 23(3-4), 371–388. doi:10.1016/j.jom.2004.07.009
- Porter, M. E. (1998). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance with a new introduction** (1st ed., p. 580). New York, USA: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, MAY-JUNE, 1–15.
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (2009). **Emerging multinationals in emerging markets** (1st ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ray, S., & Ramakrishnan, K. (2006). Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back. **Decision** (0304-0941), 33(2), 1–24.
- Roesch, S. M. (1996). **Projetos de estágio do curso de administração**: guia, pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas.
- Rosa, P. R., & Rhoden, M. I. dos S. (2007). Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **REAd**, 13(3), 1–23.
- Savanevi, A., Stukait, D., & Šilingien, V. (2008). Development of Strategic Individual Competences, 3(3), 81–89.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, May-June, 136–145.
- Spers, R. G., & Wright, J. T. C. (2013). Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **Brazilian Business Review**, 10(2), 26–50.
- Spohr, N., & Silveira, F. F. (2010). Estratégia Internacional de uma Multinacional Emergente Brasileira do Setor de Frigoríficos: o caso JBS. In **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais** (pp. 1–16). São Paulo: FGV-EAESP.
- Spohr, N., & Silveira, F. F. (2012). Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **Revista de Administração de Empresas**, 52(3), 300–312. doi:10.1590/S0034-75902012000300003
- Verol, M., Casanova, L., & Campos Filho, L. A. (2013). Marcopolo: The making of a Global Latina. **INSEAD - The Business School for the World**, 4, 1–18.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, 22(2), 195–219. doi:10.1108/01443570210414329

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS
LÍDERES EM CADEIA DE VALOR GLOBAL**

Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, 44(2), 5–16.

Woodward, J. (1965). **Industrial organisation: theory and practice** (2nd ed., p. 281). Michigan: Oxford University Press.

Yin, R. K. (2009). **Case study research: Design and methods** (Fourth Edi., p. 219). Thousand Oaks - California - USA: SAGE Publications, Inc.